

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*  
УДК 339.17

*«До захисту допущено»*  
Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
«\_09\_»\_ грудня\_ 2019 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент міжнародного бізнесу»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему **«Організаційне забезпечення міжнародної діяльності  
підприємства»**

Виконала:	студентка 2-го курсу, магістратури групи УЗ-81-мп ЮДЕНКО АЛІНА ВІТАЛІЇВНА _____
Науковий керівник:	завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор ДЕРГАЧОВА В.В. _____
Рецензент:	доцент кафедри промислового маркетингу, к.е.н., доцент КУБИШИНА Н.С. _____

*Засвідчую, що у цій  
магістерській дисертації  
немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань*  
Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)  
ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»***

**«Затверджую»**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«07» листопада 2018 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**ЮДЕНКО АЛІНІ ВІТАЛІЙНІ**

- 1. Тема дисертації** «Організаційне забезпечення міжнародної діяльності підприємства»  
*науковий керівник роботи:* д.е.н., професор Дергачова В.В.  
затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації** 29 листопада 2019 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** організаційне забезпечення міжнародної діяльності підприємства
- 4. Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**
  - а) теоретико-методологічна частина:**
    - розглянути сутність, складові та основні принципи міжнародної діяльності підприємства;
    - визначити види, роль та значення організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства;
    - узагальнити науково-методичні засади оцінювання забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства;

*б) дослідницько-аналітична частина:*

- проаналізувати господарської діяльності підприємства ТОВ «Агротехсоюз» та його фінансово-економічний стан;
- оцінити ефективність міжнародної діяльності підприємства;
- виявити проблемні аспекти забезпечення міжнародної діяльності підприємства;

*в) проектно-рекомендаційна частина:*

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення міжнародної діяльності підприємства;
- розробити програму удосконалення забезпечення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «Агротехсоюз»;
- оцінити наслідки впровадження запропонованих заходів.

**6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) мета та завдання магістерської дисертації;
- 2) принципи міжнародної діяльності підприємства;
- 3) характеристика діяльності ТОВ «Агротехсоюз»;
- 4) фінансово-економічний стан ТОВ «Агротехсоюз»;
- 5) зростання прибутку та продажів ТОВ «Агротехсоюз»;
- 6) частка країн-партнерів в діяльності ТОВ «Агротехсоюз»;
- 7) реалізація сільськогосподарської техніки в Україні;
- 8) аналіз ефективності імпортової діяльності;
- 9) показники ефективності запропонованого проекту;

**7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Тези «Система факторів розвитку міжнародної діяльності» у збірнику доповідей XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ.
- 2) Тези «Технологія організації фінансування на забезпечення міжнародної діяльності підприємства» у збірнику доповідей XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ.
- 3) Тези «Організаційно-економічні засади забезпечення міжнародної діяльності підприємства» у збірнику доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». м. Київ.
- 4) Стаття «Стратегія організаційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз»»
- 5) Стаття «Страхування експортних та кредитних ризиків як один з напрямків підтримки вітчизняного бізнесу»

**8. Дата видачі завдання:** 07 листопада 2018 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2018- 10.01.2019	
2	Дослідження теоретико-методичних засад оцінювання організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства	11.01.2019- 31.01.2019	
3	Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Агоротехсоюз» та його фінансово-економічного стану	01.02.2019- 30.03.2019	
4	Оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства	01.04.2019- 14.04.2019	
5	Виявлення проблемних аспектів забезпечення міжнародної діяльності підприємства	15.04.2019- 31.04.2019	
6	Формування науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення міжнародної діяльності підприємства та розробка програми удосконалення забезпечення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «Агоротехсоюз»	01.05.2019- 08.06.2019	
7	Економічне оцінювання наслідків впровадження запропонованого механізму	09.06.2019- 31.10.2019	
8	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2019- 29.11.2019	

Студент \_\_\_\_\_

Юденко А.В.

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Дергачова В.В.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Юденко Аліни Віталіївни на тему: «Організаційне забезпечення міжнародної діяльності підприємства виконана з метою підвищення стабільності його діяльності, 073 напрям підготовки «Менеджмент міжнародного бізнесу», Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2019, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, додатків. Робота виконана в обсязі 128 сторінок, містить 34 рисунків, 24 таблиць та 11 додатків.

Метою дипломної роботи є обґрунтування організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності його діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси планування, організації, координації, контролю формування і реалізації управління міжнародної діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розробки та реалізації ефективного управління міжнародної діяльності на ТОВ «Агротехсоюз».

Для проведення дослідження, напрямів вдосконалення та обґрунтування шляхів удосконалення управління міжнародною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз» в роботі використані діалектичний, статистичний методи, метод графічного та логічного аналізу, розрахунково-аналітичний, порівняльний, економіко-математичного моделювання та прогнозування, методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм Microsoft Excel, Statistica.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства були представлені на розгляд ради директорів ТОВ «Агротехсоюз», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо вдосконалення процесу управління міжнародною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз» шляхом створення відділу ЗЕД на підприємстві; створення власного митного ліцензійного складу та долучення до програми фінансування «Coface».

**Ключові слова:** міжнародна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, система управління міжнародною діяльністю, ефективність управління, удосконалення управління міжнародною діяльністю, відділ ЗЕД, митний ліцензійний склад.

## ABSTRACT

Master's Thesis of Yudenko Alina Vitaliivna on the theme: "Organizational support of the international activity of the enterprise is made in order to increase the stability of its activity, 073 direction of preparation" Management of International Business ", National Technical University of Ukraine" KPI them. Igor Sikorsky ", 2019, Kyiv.

The thesis consists of introduction, 3 sections, general conclusions, applications. The work is done in a volume of 128 pages, contains 34 figures, 24 tables and 11 applications.

The purpose of the diploma thesis is to substantiate the organizational support of the international activity of the enterprise of Agrotechsoyuz LLC in order to increase the stability of its activity.

The object of study is the processes of planning, organizing, coordinating, controlling the formation and implementation of management of international activity in the enterprise.

The subject of the research is a set of theoretical, methodical and practical approaches to the development and implementation of effective management of international activities at Agrotechsoyuz LLC.

Dialectical, statistical methods, method of graphical and logical analysis, calculation and analytical, comparative, economic and mathematical modeling were used in the research, directions of improvement and substantiation of ways of improvement of management of international activity of Agrotechsoyuz LLC. economic information processing, in particular, Microsoft Excel application software, Statistica.

The paper proposes to improve the process of managing the international activities of Agrotechsoyuz LLC by establishing a foreign economic activity department at the enterprise; creation of its own customs license warehouse and joining the Hermes financing program.

**Key words:** *international activity, foreign economic activity, system of management of foreign economic policy, efficiency of management, improvement of management of international activity, department of foreign economic activity, customs license warehouse.*

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ЗЕД	–	Зовнішньоекономічна діяльність
МДП	–	Міжнародна діяльність підприємства
ССУП	–	Складові системи управління підприємства
ЗЕП	–	Зовнішньоекономічна політика
ОЗСУ	–	Організаційне забезпечення стратегічного управління
ОСУ	–	Організаційна структура управління підприємства
СОТ	–	Світова організація торгівлі
МЛС	–	Митний ліцензійний склад

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	15
1.1. Сутність, види, фактори розвитку міжнародної діяльності підприємства та його організаційного забезпечення .....	15
1.2. Організаційна структура та принципи здійснення міжнародної діяльності підприємства.....	26
1.3. Організаційно-економічні засади забезпечення міжнародної діяльності підприємства.....	34
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» .....	46
2.1. Загальна характеристика господарсько-правових засад функціонування підприємства ТОВ «Агротехсоюз» .....	46
2.2. Організаційно-економічна характеристика міжнародної діяльності ТОВ «Агротехсоюз» .....	55
2.3. Аналіз ефективності управління міжнародною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз» від факторів впливу .....	67
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» .....	75
3.1. Напрями вдосконалення організаційного забезпечення міжнародної діяльності ТОВ «Агротехсоюз» .....	75
3.2. Розробка та запровадження відділу ЗЕД та митного складу в організаційній структурі ТОВ «Агротехсоюз».....	77
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запровадження запропонованих шляхів удосконалення в організаційній структурі ТОВ «Агротехсоюз» .....	87
Висновки до розділу 3.....	102
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	108
ДОДАТКИ .....	113



## ВСТУП

**Актуальність обраної теми дослідження.** В умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, які відбуваються в українській та світовій економіці, прагнення України посилити свою позицію як конкурентоздатного суб'єкта світових економічних відносин постає нагальна потреба в удосконаленні управління міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств.

Особливо гостро це питання стоїть і тому, що країна фактично стоїть на межі технічного дефолту, а партнерські відносини, які формувались на міждержавному рівні, у т. ч. за рахунок виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки, потребує розробки такої зовнішньоекономічної політики, яка б дозволила зберегти та посилити їх. Велику роль у цьому процесі може відіграти держава, яка повинна більше уваги приділяти стимулюванню виходу суб'єктів господарських відносин на зовнішні ринки та в той же час приймати заходи щодо захисту вітчизняного товаровиробника на внутрішньому ринку. Проте, не меншої уваги даному питанню мають приділяти і самі підприємства, які займаються зовнішньоторгівельними операціями та здатні удосконалювати управління зовнішньоекономічною діяльністю за рахунок розробки і запровадження раціональної зовнішньоекономічної політики, яка буде адекватною тій ситуації, що складається як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках присутності. Вона ж може стати і основою удосконалення стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Серед тих підприємств, які на разі виступають важливими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, варто відзначити лізингові у сфері сільськогосподарської техніки. Їх діяльність дає можливість підтримувати як сферу послуг, так і стимулювати удосконалення технічного забезпечення сільського господарства, яке є пріоритетною галуззю у структурі національної економіки.

Зв'язок з науковими темами, планами та програмами. Дипломна робота була підготовлена в рамках НДР кафедри економіки і підприємництва,

факультету менеджменту і маркетингу, Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського» «Засади та напрямки забезпечення сталого розвитку підприємств національного господарства», в рамках якої автором було здійснено оцінювання управління міжнародної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Агротехсоюз» і на цій основі запропоновано заходи для оптимізації розробки та реалізації міжнародної діяльності з метою підвищення стабільності діяльності підприємства.

Оцінка сучасного стану проблеми. Питанням управління зовнішньоекономічною політикою підприємства присвячена значна кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких П. Друкер, Д. Деніелз, Л. Радеба, П. Бимиш, А. Моррісон, О. Кириченко, А. Кредісов, В. Сіденко, Г. Дроздова та ін.

Аналіз існуючих наукових публікацій дозволив зробити висновок про те, що питання, пов'язані з формуванням сучасних теоретичних і методичних підходів щодо вирішення завдань підвищення ефективності управління міжнародною діяльністю підприємства на основі удосконалення політики зовнішньоекономічної діяльності, її інструментів та методів недостатньо висвітлені в сучасній економічній літературі. Отже, виникає необхідність у науковому обґрунтуванні та розробці теоретичних основ, наданні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств, що визначило актуальність та зумовило вибір теми дослідження.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування науково – методичних засад та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління міжнародною діяльністю підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети та одержання конкретних результатів дослідження було визначено і **вирішено такі завдання:**

- визначено економічну сутність управління міжнародною діяльністю підприємства та особливості її здійснення на сучасному підприємстві;

- ідентифіковано сутність та складові системи управління міжнародною діяльністю підприємства;
- систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності управління міжнародною діяльністю підприємства ;
- охарактеризовано господарсько-правові засади функціонування ТОВ «Агротехсоюз» та надано його загальну характеристику;
- здійснено аналіз фінансово – економічного стану ТОВ «Агротехсоюз»;
- проведено оцінювання ефективності управління міжнародною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз»;
- діагностовано кореляційно-регресійну залежність ефективності управління міжнародною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз» від факторів впливу;
- обґрунтовано і систематизовано напрямки підвищення результативності міжнародної діяльності ТОВ «Агротехсоюз»;
- визначено ефективність розробки та запровадження відділу ЗЕД в організаційній структурі ТОВ «Агротехсоюз»;
- проведено економіко-математичне обґрунтування ефективності використання кредитної лінії «Coface» та створення власного митного ліцензійного складу для підвищення ефективності реалізації міжнародної діяльності ТОВ «Агротехсоюз»;
- обґрунтовано економічну ефективність запровадження запропонованих шляхів удосконалення в організаційній структурі ТОВ «Агротехсоюз».

**Об'єктом дослідження** є процеси планування, організації, регулювання, мотивації, контролю формування і реалізації управління міжнародною діяльністю на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розробки та реалізації ефективного управління міжнародною діяльністю на ТОВ «Агротехсоюз».

**Методи дослідження.** У роботі було використано систему загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Теоретичною і методичною основою дипломної роботи є системно–аналітичний підхід вивчення економічних

процесів і явищ, відповідно до якого здійснено теоретичне узагальнення існуючих визначень забезпечення міжнародної діяльності на підприємстві та її сутності, економічних і соціальних явищ у здійсненні міжнародної діяльності на сучасних підприємствах.

Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи: діалектичний – при дослідженні системи управління зовнішньоекономічною політикою; статистичний та графічного аналізу – для оцінки існуючих систем і методів управління зовнішньоекономічною політикою на підприємстві; формування таблиць, діаграм, графіків – для подання результатів теоретичних і практичних досліджень у наочній формі; розрахунково–аналітичний, рядів динаміки і порівняльний – для порівняння економічних процесів підприємницької діяльності за роками; економіко–математичного моделювання та прогнозування – для оцінки залежності ефективності управління забезпеченням міжнародної діяльності підприємства від факторів її формування; методи сучасних комп’ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм MS Excel, Statistika.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

уточнено:

- поняття управління міжнародна діяльність підприємства, під яким, на відміну від існуючих, запропоновано розуміти управління політикою підприємства, пов'язаною з його експортно-імпортною діяльністю з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) і внутрішніх (національних, регіональних, залежних від підприємства) чинників економічного зростання, нарощення на цій основі економічного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності діяльності з урахуванням факторів екзогенного- і ендогенного впливу, що дозволяє акцентувати увагу не лише на експортоорієнтовану, а і на імпортоорієнтовану діяльність, необхідність її визначення як об’єкту міжнародної діяльності і застосування

відповідного управлінського інструментарію до планування, організації, мотивації, регулювання, координації, контролю і прогнозування; дістали подальшого розвитку:

- використання кореляційно-регресійного аналізу до визначення ефективності управління міжнародною діяльністю, що на відміну від існуючих, враховує тісноту зв'язку між собівартістю реалізації продукції при здійсненні ЗЕД від факторів її формування, серед яких для торговельного підприємства було обгрунтовано застосування фактурної вартості, транспортних витрат, курсу валюти, обсягу імпорту, суми митних платежів та акцизних податків;
- практичні рекомендації щодо удосконалення управління ЗЕП ТОВ «Агротехсоюз», які дозволяють оптимізувати організаційне забезпечення управління міжнародної діяльності шляхом створення відділу ЗЕД, а також застосування кредитної системи «Coface» і використання переваг власного митно-ліцензійного складу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обгрунтуванні напрямів підвищення управління забезпечення міжнародної діяльності підприємства за рахунок створення окремого відділу ЗЕД на підприємстві, побудови власного митно-ліцензійного складу та долучення до програми фінансування «Coface».

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ТОВ «Агротехсоюз» та прийняті до розгляду щодо використання їх в його практичній діяльності.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1 Сутність, види, фактори розвитку міжнародної діяльності підприємства та його організаційного забезпечення**

Економічні перетворення, які відбуваються в Україні, мають на меті поступову інтеграцію українських підприємств до системи міжнародних економічних зв'язків, з одного боку, і залучення іноземних підприємців до діяльності в Україні - з другого.

Значимість таких зв'язків у розвитку країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний розвиток ряду країн підтверджує позитивний вплив і вигідність розширення участі кожної з них у міжнародному поділі праці та у різноманітних формах міжнародних зв'язків [1].

Очевидним є той факт, що міжнародна діяльність кожної країни є важливою умовою її економічного зростання. Особливо це актуально за сучасних умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства.

Міжнародна діяльність сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу; саме за рахунок зовнішньоекономічної діяльності наша країна вирішує проблему нестачі енергоносіїв, новітніх машин та устаткування, технологій, деяких товарів народного споживання [2]. Економічна сутність міжнародної діяльності підприємства (МДП) виявляється в такому:

- це важливий і потужний фактор економічного зростання і розвитку кожної країни (національний аспект ЗЕД);
- це спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної

кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації (регіональний і глобальний аспект ЗЕД) [3].

Поняття "міжнародна діяльність" з'явилося в Україні з початком економічної реформи 1987 року, сутність якої полягала у поступовій відміні монополії держави на здійснення будь-яких економічних операцій, у тому числі й міжнародних, наданні підприємствам права безпосереднього виходу на зовнішні ринки, а також стимулюванні розвитку міжнародної діяльності на рівні суб'єктів господарювання.

Після проголошення в 1991 р. незалежності України були здійснені заходи, спрямовані на суттєву лібералізацію міжнародної діяльності в країні, розширення прав підприємств і організацій у цій сфері. У цей період прийняті важливі законодавчі акти зокрема, Закони України "Про зовнішньоекономічну діяльність" (1991) "Про митну справу в Україні" (1991) [4], "Про єдиний митний тариф" (1992), "Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті" (1994), "Про операції з давальницькою сировиною" (1995), "Про режим іноземного інвестування" (1996) та ін.

Міжнародна діяльність як економічна категорія висвітлює передусім відповідні (пов'язані зі здійсненням міжнародного бізнесу) функції виробничих структур (фірм, організацій, підприємств, об'єднань та ін.). Згідно з Законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність" поширеним є таке визначення: зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [8].

Одним із основних суб'єктів ЗЕД є підприємство. Світова практика показує, що близько 85 % зовнішньоекономічних операцій здійснюють підприємства, фірми, організації, а 15 % - міністерства, відомства, союзи підприємців.

Підприємство - це самостійний суб'єкт господарської діяльності, який виготовляє продукцію або надає послуги з метою задоволення потреб суспільства та одержання прибутку [9].

Міжнародна діяльність підприємства ґрунтується на можливості одержання економічних вигод виходячи з переваг міжнародного поділу праці, міжнародних ділових відносин. Це пов'язано з тим, що виробництво певного товару, його збут або надання певного виду послуг в іншій країні має більше переваг, ніж така діяльність всередині країни. Таким чином, ЗЕД здійснюється в тій країні і з тими партнерами, які є найвигіднішими.

Міжнародна діяльність підприємства (МДП) - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок [10].

МДП є складовою загальної діяльності, а отже, взаємопов'язаною з нею і спільно вмотивованою підприємства; водночас зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що здійснюється на іншому, міжнародному, рівні, у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн.

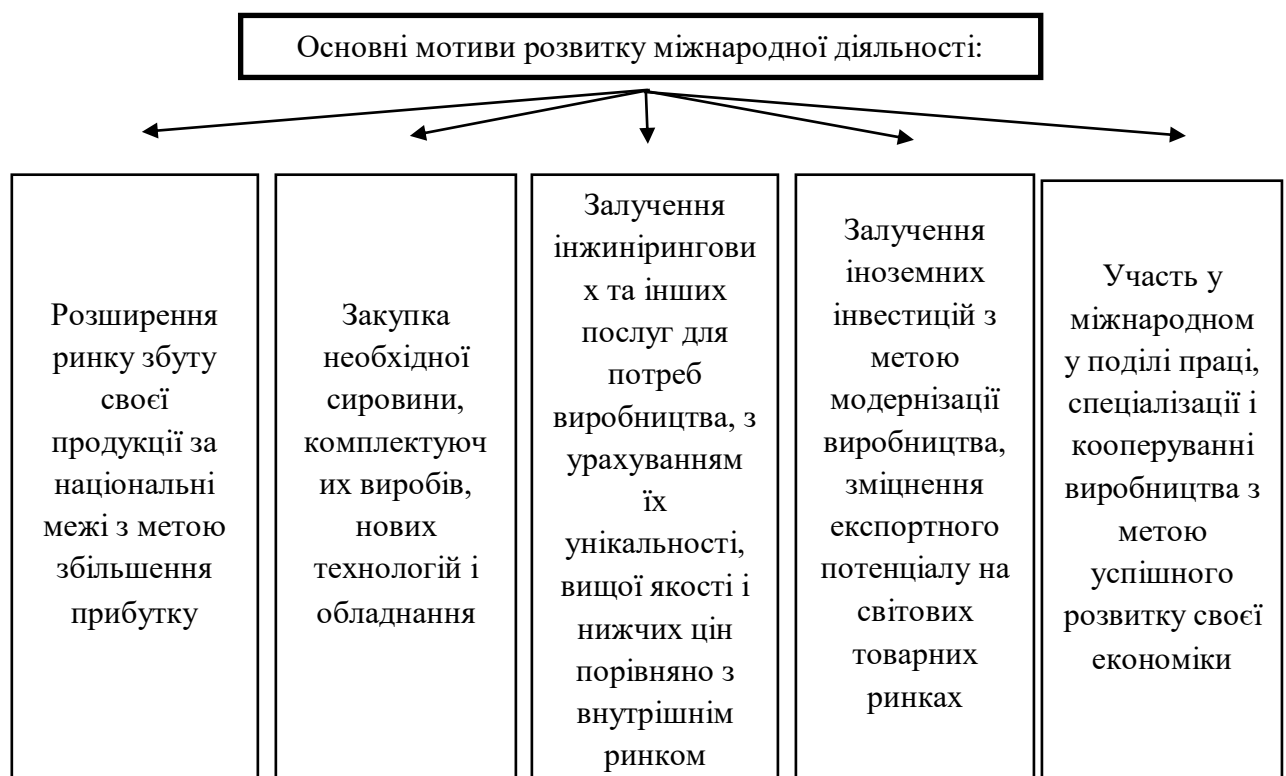


Рис. 1.1 Основні мотиви розвитку міжнародної діяльності

Джерело: складено автором на основі джерела [11]



ЗЕО можуть здійснюватися за такими основними напрямками:

- міжнародна торгівля (експортно-імпортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, торгові операції суперницького типу);
- міжнародний трансфер технологій (укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо);
- міжнародні інвестиції (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон).

Види міжнародної економічної діяльності підприємств України.

В 1991 році ВР України прийняла закон про зовнішньоекономічну діяльність. Цей закон передбачає такі види міжнародної економічної діяльності:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам ЗЕД України;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі [8];
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами ЗЕД банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених

установ на території України у випадках, передбачених законами України;

- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, та за її межами;
- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;
- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібної торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;
- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;

- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України [1].

Практика діяльності великих та складних організацій доводить наявність великих труднощів у процесі пристосування їх до зміни зовнішнього та проміжного середовища. Адаптація до нових умов функціонування неможлива в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень організаційних форм та систем, без впровадження організаційних заходів, які, з одного боку, не перешкоджали б стратегічному розвитку підприємства, а з іншого — забезпечували стабільність діяльності в нових умовах. Для малих та середніх підприємств аналогічні труднощі виникають при налагодженні зв'язків з агентами зовнішнього середовища. Наявність позначених труднощів пояснюється змінами в організаційних відносинах, які зумовлюються впровадженням стратегій на окремих підприємствах, що починають налагоджувати стратегічне управління.

Організаційні відносини — це складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Зміна цілей, розробка нових стратегій впливає на організаційні відносини всередині та за межами організації. Щоб ці відносини у процесі перетворень відповідали вимогам до підприємства з боку зовнішнього середовища, вони мають свідомо формуватись, спираючись на баланс інтересів усіх зацікавлених у стратегічному розвитку підприємства осіб. Для організаційної підтримки стратегічних змін, система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних та функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування,

правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) — це створення (удосконалення) діючих та забезпечення ефективного функціонування окремих елементів організаційної системи (підсистем, рівнів, ланок, зв'язків тощо), а також організаційного механізму управління суб'єктом господарювання або їх сукупності в цілому у відповідності до обраних стратегій таким чином, щоб ці організаційні елементи системи виступали як елементи стратегічного розвитку.

Організаційне забезпечення СУ об'єктом свого впливу має окремі, організаційно-оформлені елементи та фактори управління, ті, що наявні, та ті, що створюватимуться, згідно з обраними стратегіями.

Суб'єктом ОЗСУ є ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу, забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

При впровадженні організаційного забезпечення СУ треба зважати на те, що цілі традиційних організаційних систем відрізняються від стратегічно-орієнтованих. Специфіка цілей організаційного забезпечення СУ полягає в тому, що вони мають збігатися зі стратегічними цілями, але на відміну від різноспрямованих цілей організації, вони мають бути взаємопов'язані та мати управлінське визначення. Наприклад, цілями окремих стратегій (із загального «стратегічного набору» організації) можуть бути «створити та впровадити у виробництво нову продукцію» (з конкретизацією — яку саме), «залучити та перепідготувати персонал» (певної категорії та чисельності) тощо, — тобто цілі різних стратегій та стратегії як такі відрізняються між собою, що знаходить вираз в окремих заходах стратегічних планів. Однак, у процесі виконання цих

планів треба оптимізувати систему «час/витрати», встановити контрольні точки, організувати роботу виконавців та співвиконавців і т. ін.

Ці управлінські цілі впливають на зміст стратегії «розвитку загального управління», і, кінець-кінцем, на організаційне забезпечення СУ, структуру системи управління стратегічними змінами.



Рис. 1.2 Складові системи управління підприємства (ССУП)

Джерело: [12]

При цьому ОЗСУ не треба розглядати як окрему підсистему. Вона впливає на найбільш інерційну складову системи управління — організаційну структуру, яка має бути в центрі уваги керівників організації, оскільки може слугувати інструментом сприяння або гальмування стратегічного розвитку.

Формування стратегічного організаційного потенціалу досягається за допомогою розробки та впровадження стратегії розвитку загального управління та підпорядкованих їй функціональних стратегій.

Це знаходить вираз у таких діях:

- формуванні стратегічно-орієнтованого підприємства з відповідною структурою, здатною досягти визначених цілей;
- організації діяльності фірми згідно з встановленими цілями та стратегіями;
- організації стратегічного управління діяльністю підприємства (організації), в тому числі за допомогою перебудови діяльності всіх ланок для роботи у стратегічному режимі;
- реорганізації як усієї оргструктури управління, так і окремих ланок, згідно з потребами ринку та стану зовнішнього середовища.



Рис. 1.3 Фактори, що впливають на організацію міжнародної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі джерела [1]

Чинники, що впливають на організацію міжнародної діяльності підприємств, доцільно розбити на дві групи: зовнішні та внутрішні (рис 3). Такий підхід зручний тим, що дозволяє пов'язати їх із стратегічним менеджментом, основою якого є SWOT-аналіз. Перша частина цього аналізу – “сильні і слабкі сторони” підприємства - відтворює внутрішні чинники. Друга частина – “можливості та загрози” - пов'язана із зовнішніми чинниками [3].

До внутрішніх чинників відносять: масштаби зовнішньоекономічної діяльності; витрати; складність продукції; досвід; контроль. До зовнішніх чинників підприємств відносять: економічна свобода; конкуренція; присутність у державі; ризики. Без аналізу цих факторів, які формують систему конкурентного середовища підприємства, неможлива практична робота на ринку.

Географічні фактори – це фактори, які пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами, зокрема, корисними копалинами.

Політичні фактори здійснюють суттєвий вплив на конкурентне середовище, серед найголовніших політичних факторів можна виділити, у першу чергу, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально- економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу.

Особливої уваги заслуговують фактори конкуренції, тобто фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів тощо. Для системного аналізу та оцінки впливу цих факторів на ринок та визначення характеру конкурентної боротьби використовують модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Чим більше угод укладається, тим ймовірніше, що втратиться контроль над прийняттям рішень, а це може відобразитись на оптимізації

діяльності підприємств на глобальному рівні, включаючи такі питання, як географія розширення виробництва, освоєння нових видів продукції або забезпечення якості. Угоди із зовнішніми організаціями передбачають також розподіл прибутків, що має велике значення для підприємств із високим потенційним прибутком. Підприємство при цьому ризикує і тим, що його конфіденційна інформація стане відомою конкурентам. Деякі аналітики вважають, що втрата контролю над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі - це найважливіша змінна, яка впливає на вибір того чи іншого режиму міжнародних операцій [13].

Залежно від місця виникнення фактори розвитку міжнародної діяльності підприємства поділяють на внутрішні та зовнішні (рис. 1.4).



Рис.1.4 Система факторів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі джерела [15]



Слід зауважити, що питання організації управління міжнародної діяльності підприємства, формування його організаційної структури, зміни організаційних форм, оцінки їхньої якості й адаптивності до середовища, є актуальними для будь-якого підприємства, що здійснює міжнародну діяльність, значення цих питань постійно зростає. Для ефективного імпорту вже недостатньо наявності товару для продажу на ринку.

Як справедливо підкреслюють фахівці, крім цього потрібна така організація управління МДП, що забезпечила б максимум прибутку при мінімумі витрат на одиницю реалізованої продукції; і успішну реалізацію стратегії підприємства в галузі зовнішньоекономічної політики. Це є ще одним підтвердженням того, що організація управління МДП, формування організаційної структури стає сьогодні важливим стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що функціонує на іноземному ринку або співпрацює з країнами-контрагентами [2].

Для ефективного управління міжнародною діяльністю на рівні підприємства потрібна адекватна умовам його роботи структура управління.

Організаційна структура управління підприємством та, особливо управління міжнародною діяльністю, є мало вивченою і недостатньо розробленою проблемою як з теоретичної, так і практичної точки зору. Розвиток виробництва і збуту продукції, міжнародного розподілу праці, міжнародного обміну, ускладнення господарських зв'язків, у тому числі зовнішньоекономічних, посилення конкурентної боротьби на світових ринках. В наступному підпункті (1.2) ми розкриваємо питання пов'язане саме з організаційною структурою управління МДП.

## **1.2. Організаційна структура та принципи здійснення міжнародної діяльності підприємства**

Управління міжнародною діяльністю підприємства - управління політикою підприємства, пов'язаною з його експортно-імпортною діяльністю з

метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) і внутрішніх (національних, регіональних, залежних від підприємства) чинників економічного зростання, нарощення на цій основі економічного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності діяльності з урахуванням факторів екзогенного- і ендогенного впливу, що дозволяє акцентувати увагу не лише на експортоорієнтовану, а і на імпортоорієнтовану діяльність, необхідність її визначення як об'єкту зовнішньоекономічної політики і застосування відповідного управлінського інструментарію до планування, організації, мотивації, регулювання, контролю і прогнозування.

Організаційна структура системи міжнародної діяльності визначається насамперед тими цілями і завданнями, які вона покликана вирішувати. Найбільший досвід управління міжнародною діяльністю підприємства (далі МДП) накопичений в спеціалізованих зовнішньоторговельних організаціях (СОТ). Провідною структурною одиницею СОТ є фірма, робота якої спеціалізується на торгівлі певними товарами або з групою країн. Очолює фірму директор і залежно від обсягу роботи – кілька його заступників. Функціональні відділи та служби, що сприяють роботі таких підприємств, можна умовно розділити на три групи (рис. 1.5).

Міжнародна діяльність є важливим фактором економічних відносин, яка сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств у їх боротьбі на світових ринках. Вихід підприємства на міжнародний ринок є досить ризикованим, через невідповідність самих же підприємств. Найкращий шлях до успіху - систематичне, організаційне забезпечення міжнародної діяльності та поступове набуття досвіду в міжнародній діяльності.

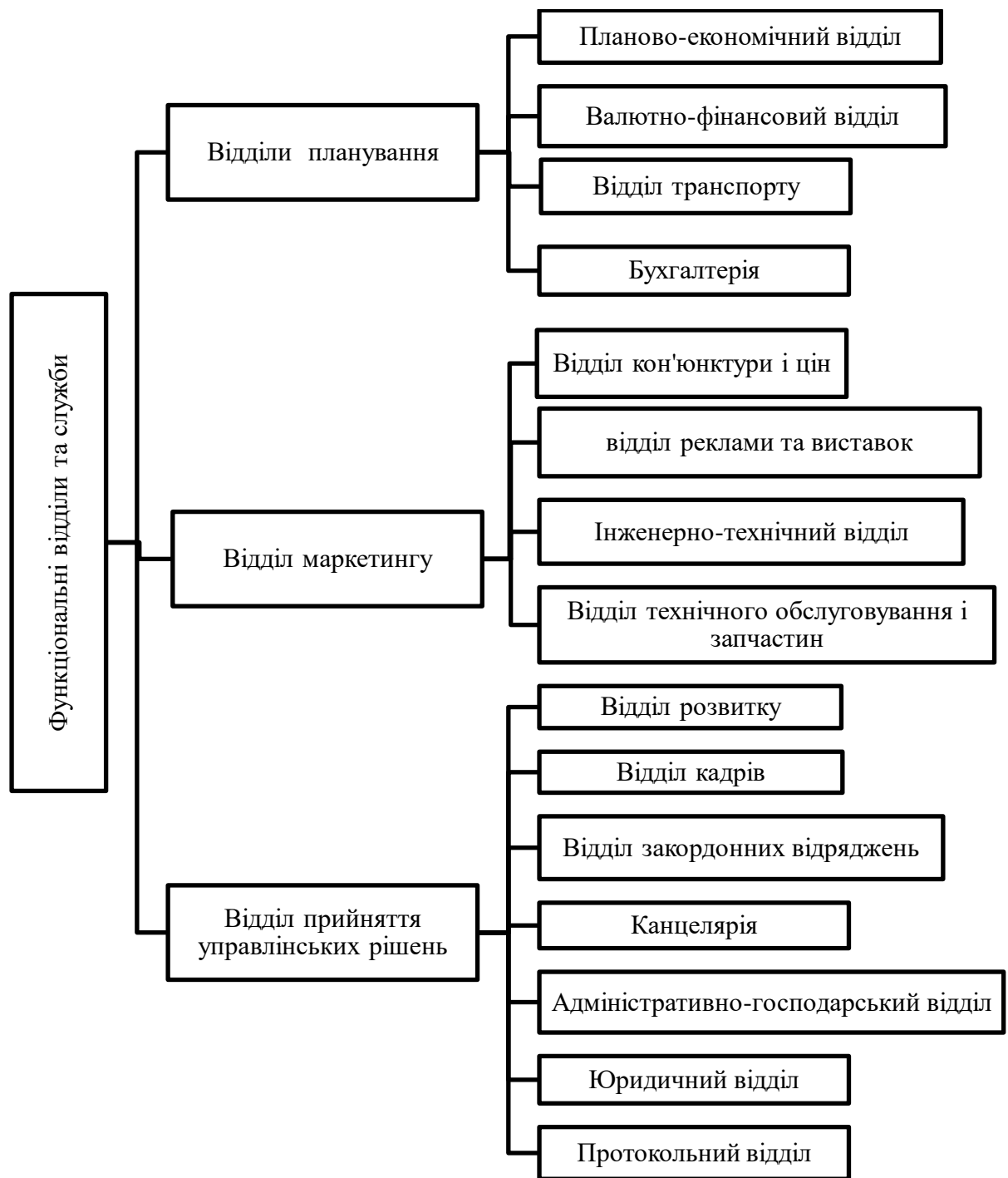


Рис. 1.5 Організаційна структура системи управління міжнародною діяльністю підприємства

Джерело: [16]

Проте, на вітчизняних підприємствах організаційна структура управління міжнародною діяльністю найчастіше набуває наступних загальних (вихідних) форм (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Форми управління міжнародною діяльністю на підприємстві

Джерело: [18]

Головними функціями зовнішньоекономічного відділу є маркетингова діяльність, яка включає:

- вивчення ринків збуту та закупки товарів; експорт та імпорт товарів;
  - облік досягнень конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках;
  - прогнозування світових тенденцій в економіці, міжнародних відносинах та зовнішньоекономічної діяльності;
  - виставкова діяльність;
  - підготовка та здійснення реклами своїх товарів;
  - вивчення цінової політики та кон'юнктури ринків;
  - збір і обробка інформації про ціни, якість та обсяги продажу конкурентоздатної продукції;
  - укладання контрактів;
  - оформлення документів;
  - розробка кошторису витрат на здійснення МДП;
  - визначення ризиків та фінансове забезпечення міжнародної діяльності
- [19].

Створення такої розгалуженої структури управління МДП характерно для підприємств діяльність яких пов'язана із зовнішніми ринками. Тут можуть створюватись зовнішньо-торговельні фірми. Зовнішньоторговельна фірма є посередницькою організацією при корпораціях та інших підприємствах. Вона має юридичну самостійність і надає широке коло послуг з експорту та імпорту товарів, утому числі щодо пошуку зарубіжного покупця на товар. Організаційні структури управління в умовах ринкових відносин індивідуалізовані. При формуванні (вдосконаленні) організаційної структури управління МДП важливо враховувати наступні загальні та специфічні підходи та принципи:

1) Організаційна структура управління МДП, насамперед, повинна формуватися з урахуванням загальної стратегії підприємства. Її функціонування має бути спрямоване на досягнення головних цілей підприємства, тобто служити засобом досягнення цих цілей. Разом з тим оргструктура управління МДП повинна створюватися з урахуванням цілей і завдань, що стоять перед підприємством в області його міжнародної діяльності та спрямована на більш повне використання МДП як фактора економічного зростання.

2) При формуванні даної оргструктури важливо враховувати сформований тип оргструктури управління підприємством у цілому. Це може бути лінійний, функціональний, матричний або інший тип оргструктури. Однак, слід вибрати такий тип, який є найбільш підходящим для ефективного управління МДП на даному підприємстві в даному середовищі. Можуть створюватися змішані типи оргструктури.

3) Важливо враховувати також загальний порядок формування (створення) оргструктури управління МДП, який склався у світовій практиці. Вважається, що при створенні оргструктури на підприємстві, яке тільки починає виходити на зовнішні ринки, необхідно на початку, виходячи із загальної стратегії підприємства, визначити його цілі і завдання в галузі МДП, потім – сформулювати функції, які були б спрямовані на виконання цих завдань. Далі здійснити вибір форми оргструктури управління МДП, визначити

її ланки (елементи), схему (модель) майбутнього апарату управління, розписати і конкретизувати намічені функції по конкретним структурам (відділам, підвідділам, секторам, бюро і (або) відповідальним особам, забезпечити ефективне функціонування.

Вибір форм організаційної структури управління МДП залежить від ступеня участі підприємства у міжнародній економічній діяльності, від масштабів цієї діяльності. Західний досвід свідчить, коли компанія виростає до багатонаціональної, природно змінюється і розвивається її структура організації. Остання встановлюється в результаті дії багатьох факторів, таких як минуле фірми, концепція управління, курс керівництва вищого управлінського шару, персональні характери та ідеї, особливості товару і ступінь диверсифікації виробництва [21].

До розробки та реалізації зовнішньоекономічної політики також використовується ряд принципів (рис. 1.7):

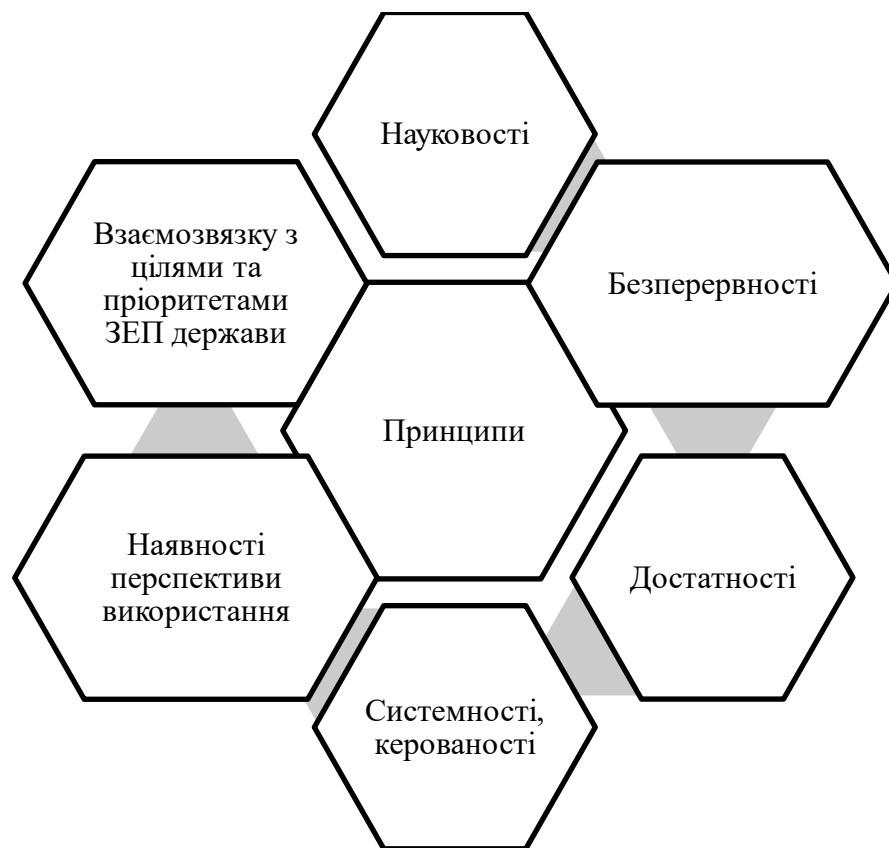


Рис. 1.7. Принцип реалізації та розробки МДП

Джерело: систематизовано автором на основі [23]

Принцип науковості виходить з того, що застосовувані методи та засоби управління повинні бути науково обґрунтованими та попередньо перевіреними на практиці. Побудові системи менеджменту інтелектуальним потенціалом має передувати детальний аналіз, виконаний на основі досягнень наукової думки з даного питання та досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств. Також цей принцип передбачає володіння та використання керівниками навичок теорії управління, у тому числі знання основних законів і закономірностей менеджменту.

Принцип об'єктивності відображає необхідність адекватної та неупередженої оцінки стану інтелектуального потенціалу та рівня його використання, а також застосування оптимальних методів для досягнення поставлених завдань.

Принцип взаємозалежності, з одного боку, передбачає наявність впливу змін інтелектуального елементу на весь потенціал підприємства, а також на результати його діяльності загалом, і навпаки, а з іншого – взаємопов'язаність управління інтелектуальними ресурсами та їхнім потенціалом. Як буде обґрунтовано далі, неможливо відділити управління інтелектуальним потенціалом від ресурсів, а тому всі заходи та дії щодо управління можливостями повинні стосуватися також їхніх носіїв.

Принцип достатності ґрунтується на припущенні про наявність мінімального рівня ресурсів у ресурсному портфелі підприємства, необхідного для подолання точки беззбитковості.

Принцип безперервності полягає у постійному процесі розподілу, використання, відтворення та розвитку інтелектуального потенціалу. Цей принцип є продовженням ідеї про безперервне існування та розвиток підприємства.

Принцип наявності перспективи використання відображає необхідність залучення інтелектуальних ресурсів у господарську діяльність підприємств.

В Україні, як і в інших постсоціалістичних країнах, підприємствам на майбутнє необхідно враховувати досвід компаній західних країн з розвитку

організаційного формування в області МДП. Однак, вже сьогодні при формуванні організаційної структури управління МДП та забезпеченні її нормального функціонування необхідно дотримуватися наступних вимог:

- вона повинна бути оптимальною, забезпечувати оперативність, надійність і гнучкість управління зовнішнім сектором підприємства;
- має бути відносно простою, що дозволяє чітко будувати схему (модель) управління, не допускати дублювання функцій;
- відповідати специфіці асортименту товарів, що поставляються підприємством на зовнішні ринки; в
- ідповідати специфіці ринків, на яких працює або збирається працювати підприємство;
- організаційна структура управління МДП не повинна бути незмінною.

Функції управління МДП:

- планування МДП. В сфері ЗЕП планування означає уміння визначати мету ЗЕП як складової частини загальної системи внутрішнього планування. Основна мета організації МДП не повинна розходитися із загальною метою підприємства, повинна бути спрямована на їх успішне здійснення за рахунок зовнішніх факторів економічного росту. Вдале планування МДП дає можливість підприємствам, функціонуючих в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбутися на світовому ринку. Також, планування необхідне для прогнозування майбутнього підприємства: яким буде ринок в майбутньому, в якому буде розвиватися, чого чекають споживачі від підприємства, які його можливості у збільшенні потенціалу, об'єму продажу і т. д.;
- організація МДП – вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т. д.;



- регулювання МДП – здійснюється за допомогою законів України, актів тарифного та нетарифного регулювання, економічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансових, кредитних та ін.), рішень недержавних органів управління економікою, які ухвалюються відповідно до їхніх статутних документів, договорів, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;

- контроль МДП – необхідне явище для успішного досягнення мети МДП;

- мотивація МДП – заохочення всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві до плідної співпраці, забезпечення керівником ініціатив працівників для ефективної співпраці в досягненні поставленої мети.

Налагоджена система управління МДП характеризується і відповідними механізмами реалізації.

Щоб виявити недоліки в механізмі управління МДП та розробити комплекс дій щодо оптимізації ЗЕД операцій на підприємстві в кризовий період, потрібно провести аналіз організаційно-економічних аспектів МДП. Розглянемо це питання в наступному підпункті 1.3.

### **1.3. Організаційно-економічні засади забезпечення міжнародної діяльності підприємства**

Аналіз організаційно-економічних аспектів міжнародної діяльності підприємств дозволяє виявити недоліки в механізмі управління та розробити комплекс дій щодо оптимізації експортних операцій на підприємстві в кризовий період, що є актуальним для України. Це в свою чергу призводить до позитивних зрушень не лише в межах підприємства, а й в структурі зовнішньо-торгівельних відносин.

Організаційно-економічні аспекти здійснення МДП – це основні складові організаційно-економічної діяльності, що впливають на ефективне функціонування підприємства на міжнародному ринку.

Метою організаційно-економічної діяльності підприємства на світовому ринку є формування економічних стимулів до міжнародної діяльності компанії. Цей процес повинен відповідати наступним принципам:

- пріоритетності витрат на зовнішньоекономічну діяльність;
- пріоритету споживача над виробником;
- комплексності та спадкоємності планування зовнішньоекономічної діяльності;
- стимулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- відповідності рівня матеріально-технічної бази вимогам, що ставляться до якості й конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках [16].

За результатом щорічного дослідження, що оцінює простоту ведення підприємницької діяльності на базі 10 індикаторів в 190 країнах світу, Україна в 2020 році посіла 64 місце у рейтингу Світового банку Doing Business - на сім сходинок вгору в одному з найважливіших міжнародних рейтингів.

Від початку розрахунку рейтингу у 2006 році Україна посідала в ньому не найкращі позиції. Лише у 2015 році країна потрапила до першої сотні. Найнижчу позицію Україна мала у 2012 році — 152 місце із 183-х. Рік тому країна досягла найвищої позиції — 71 місця серед 190 країн.

Це не просто експертне дослідження, а й реалістичне. У ході створення рейтингу до уваги беруться не лише нормативно-правові акти, ухвалені країною протягом року. Важливе місце посідають ще й висновки підприємців про реальну дію законодавчих змін.

Підвищення рейтингу України в Doing Business-2020 відразу на сім позицій - це результат, який говорить сам за себе. Це позитивний сигнал для українських підприємців і зелене світло для іноземних інвесторів, адже Україна демонструє зростання за наступними пунктами: отримання дозволів на будівництво (з 30-го на 20 місце), підключення до електромереж (із 135-го на 128 місце), Реєстрація власності (з 63-го на 61 місце), міжнародна торгівля (із 78-го на 74 місце), отримання кредитів (з 32-го на 37 місце), забезпечення виконання контрактів (з 57-го на 63 місце) і «захист міноритарних інвесторів»

(+27 пунктів). Зростання відбулося завдяки відкриттю інформації про кінцевих бенефіціарів.

Елементи рейтингу оцінюють нормативні документи, що характеризують діяльність малих і середніх підприємств протягом життєвого циклу. З метою поліпшення бізнес-клімату в Україні та зміцнення позиції України у рейтингу Doing Business, Міністерством економічного розвитку спільно з Better пунктів. Виконання цих пунктів має вивести Україну в ТОП-20 країн світу з найкращим бізнес-кліматом за версією Світового банку станом на 2020 рік (Doing Business 2019) [18].

Оскільки програма «Дорожня карта» лише розгортає свою діяльність, основним завданням для українських підприємств сьогодні є подолання перешкод, що створює для них зовнішнє середовище власними зусиллями, за рахунок оптимізації експортних операцій, використовуючи ключові ресурси а розвиваючи організаційну та економічну складову на основі принципів системності, єдності, гнучкості, послідовності, цілепокладання, тощо. Варто визначити основні організаційно економічні засади, що стимулюватимуть розвиток міжнародної діяльності підприємства: оптимізація асортименту експортної продукції, враховуючи попит на іноземних ринках, побудована стратегія конкурентної боротьби при здійсненні експортних операцій та раціонального управління ресурсами [19].

Новий етап науково-технічного прогресу, інтернаціоналізація світових господарських зв'язків, розвиток спеціалізації та кооперації вимагають глибоких змін в організації забезпечення міжнародної діяльності підприємства. Якщо на підприємстві не сформована сучасна, відповідно до теперішніх умов ведення бізнесу, система забезпечення, яка дає можливість активно та ефективно організовувати операції з контрагентами в Україні та за її межами, то йому важко уникнути багатьох проблем при виході на міжнародні ринки. Успішна реалізація міжнародної діяльності підприємства може бути досягнута за умови відповідного забезпечення організаційними заходами та економічними ресурсами. Формування і вдосконалення комплексу організаційного та

економічного забезпечення МДП повинно бути першочерговим управлінським рішенням керівництва, використання якого дасть змогу сформулювати й реалізовувати конкретну послідовність заходів, що спрямовані на стабільне функціонування МДП, її стійкий, перспективний розвиток [22, с. 57]. Це означає, що реалізація процесу організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства не є відокремленою підсистемою зі своїми внутрішньосистемними цілями, вона підпорядкована розв'язанню завдань, які впливають із цілей функціонування підприємства. Організаційне забезпечення значною мірою залежить від взаємодії та координації діяльності підрозділів, функціонально пов'язаних із МДП. Організація взаємодії функціонально пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства підрозділів є частиною організаційного забезпечення МДП підприємства. Ця взаємодія повинна здійснюватися на основі формально встановлених (регламентованих) і неформальних організаційних зв'язків між

З метою підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством розроблено прикладний інструментарій контролю, діагностики та управління економічною ефективністю. Такий механізм забезпечує можливі розв'язки, представлені у широкому інформаційному полі системи показників, що дуже зручно для здійснення прогностичних оцінок при відомих тенденціях зміни умов на ринку і сприяє своєчасному прийняттю рішень щодо зниження негативних наслідків.

На нашу думку, організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю варто розглядати як систему скоординованих економічних елементів (правил, методів, інструментів та закономірностей), які відображають особливості діяльності підприємства, та їх взаємозв'язків і відповідно управління цими елементами з метою забезпечення високої ефективності діяльності підприємства в існуючому середовищі задля виконання поставленої мети. Якщо розглядати даний механізм з точки зору системного підходу, то він повинен мати певну структуру, яка визначає стійкі

зв'язки і відносини всередині нього, основні напрями управлінських впливів, що забезпечує цілісність механізму і самототожність.

Більшість науковців при визначенні даного поняття сходяться на тому, що незалежно від його трактування, складовими частинами його є економічна та організаційна частина. Їх взаємодія зображена на рис. 1.8.

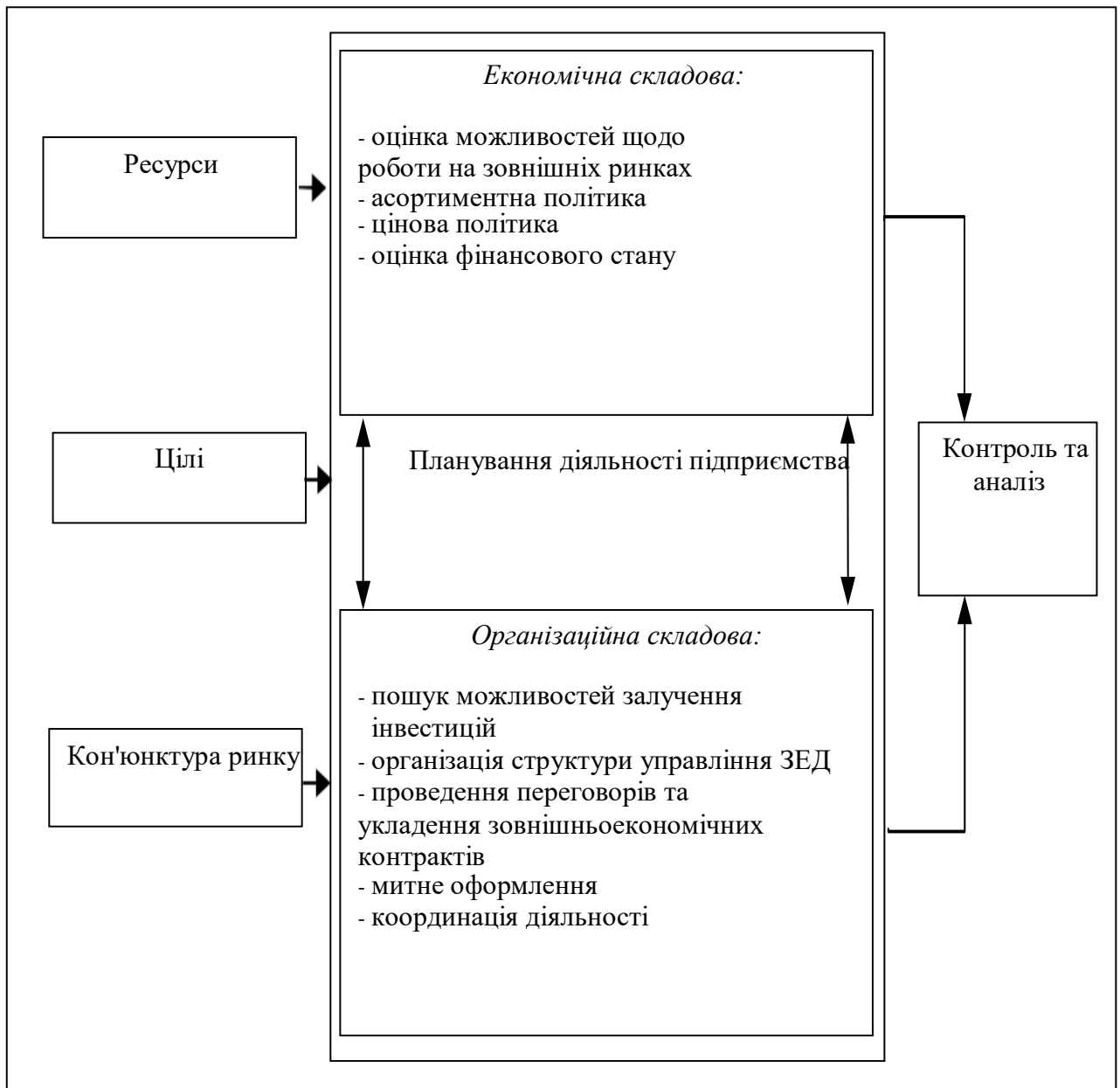


Рис. 1.8. Схема організаційно-економічного механізму міжнародної діяльності підприємства

Джерело: [21]

Розробка організаційно-економічного механізму управління міжнародною діяльністю на підприємствах повинна здійснюватися за наступними принципами:

- визначення функціональних підсистем, які необхідні для ефективної реалізації процесів зовнішньоекономічної діяльності;
- визначення задач і функцій кожної підсистеми;
- об'єднання всіх функціональних підсистем в єдине ціле.

Для того, щоб сформований механізм був дієвий та ефективно функціонував на підприємствах потрібно застосовувати наступні інструменти:

- 1) економічні,
- 2) організаційні,
- 3) соціально-психологічні,
- 4) техніко-технологічні,
- 5) маркетингові,
- 6) екологічні,
- 7) правові.

Як уже зазначалося, найбільш інерційним елементом управління підприємством є організаційна структура управління підприємства (ОСУ), яка має відбивати прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний відрізок часу.

Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність.

Подальша практика функціонування підприємств та організацій розвинених країн довела правильність висновків про поступовий перехід від традиційних функціональних і лінійно-функціональних структур управління до ОСУ з більш або менш автономними підрозділами різних типів. Ці тенденції підтверджують думку про існування загальних проблем великих і середніх підприємств — втрату гнучкості та уповільнення реакції на зміни в середовищі.

Створення автономних підрозділів — це спроба поєднати в одній ОСУ керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності, та підприємницьку гнучкість «малих форм» автономних формувань.

Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою (рис. 1.9).

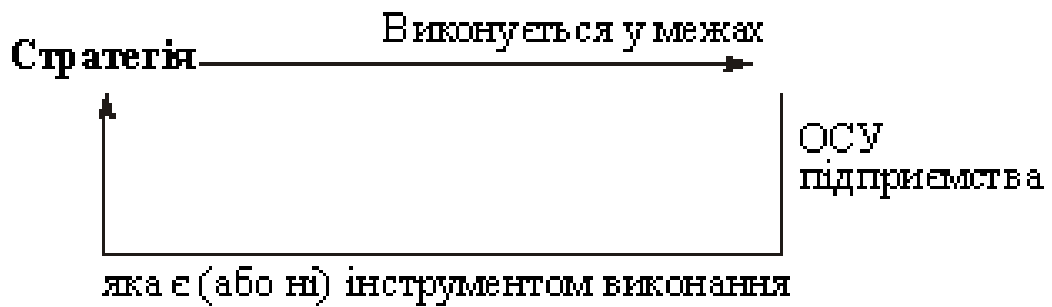


Рис. 1.9. Взаємозв'язок між стратегією  
та структурою організації

Джерело: [24]

Організаційні елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг [10] також довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура — однопланові явища [19, 70]. З огляду на це великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Організаційно-функціональна структура міжнародної діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких: масштаби міжнародної діяльності; витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках; складність продукції; досвід роботи підприємства на міжнародних ринках; контроль над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведженням у конкурентному середовищі; економічна свобода; конкуренція на зовнішніх ринках; присутність у країні; ризики, пов'язані з роботою на міжнародних ринках [4, с. 65-73]. Фактори впливу на організаційно-економічне забезпечення міжнародної діяльності підприємства можна розглядати з позицій макро- і мікроекономіки (рис.1.10).

## ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

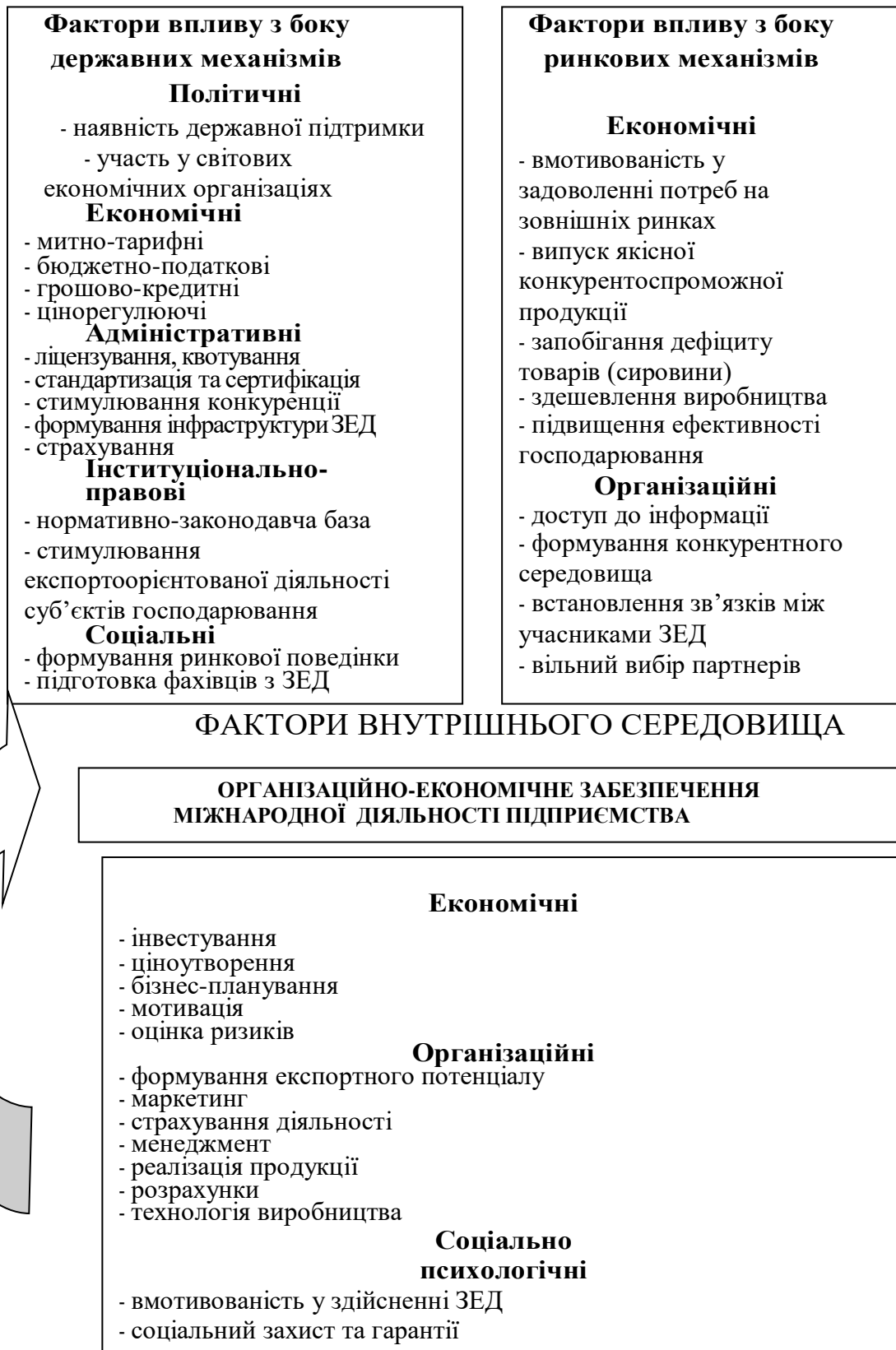


Рис. 1.10 Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організаційно- економічне забезпечення міжнародної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [7-9]



В цілому організаційне забезпечення міжнародної діяльності підприємства має ґрунтуватися на виконанні базових організаційних принципів, до яких належать принцип організаційної цілісності, делегування повноважень, паритету повноважень і відповідальності, єдності цілей, функціональної регламентації, гнучкості організаційних структур. Реалізація принципів організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства можлива лише за наявності відповідного економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

Під економічним забезпеченням, як правило, розуміють систему економічних відносин, які виникають у процесі виробництва й реалізації благ (товарів, робіт, послуг) між окремими (самостійними) суб'єктами ринку, між суб'єктами ринку і державою (регіоном), між самою структурою та її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками з приводу порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку [6, с. 25]. Мету економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства можна визначити як формування економічних стимулів до міжнародної діяльності підприємства. На основі визначеної мети економічне забезпечення міжнародної діяльності підприємства має відповідати таким принципам: пріоритету споживача над виробником; пріоритетності витрат на міжнародну діяльність; економічної та соціальної доцільності міжнародної діяльності; комплексності та спадкоємності планування міжнародної діяльності; стимулювання міжнародної діяльності; відповідності рівня матеріально-технічної бази вимогам, що ставляться до якості й конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках; маркетингової спрямованості міжнародної діяльності, економічної ефективності міжнародної діяльності.

Отже, у забезпеченні міжнародної діяльності підприємства важливу роль відіграє економічна складова, яка здійснює суттєвий вплив на формування і функціонування організаційної складової. Водночас у практичній діяльності вони невіддільні одна від одної. Взаємопроникнення та взаємодія

економічних та організаційних елементів формують організаційно-економічне забезпечення міжнародної діяльності підприємства, що є важливою передумовою для підвищення ефективності господарювання загалом.

## Висновки до розділу 1

На основі аналізу наукової літератури та нормативно-правових джерел було визначено економічну сутність управління міжнародною діяльністю підприємства та обґрунтовано особливості її здійснення на сучасному підприємстві. Це дало можливість розуміти під управлінням МДП відносно самостійну частину загального (внутрішнього) управління підприємством, що має свої специфічні цілі, завдання і функції, свої закономірності, правила і норми, а також визначається особливостями міжнародною діяльністю підприємства та залежить від факторів внутрішнього та зовнішнього (безпосереднього і опосередкованого) впливу. Об'єктом управління при цьому виступає сама політика, яка формує загальні засади здійснення міжнародною діяльністю підприємства.

Було ідентифіковано сутність та складові системи управління зовнішньоекономічною політикою підприємства шляхом визначення принципів, функцій, методів управління МДП, його суб'єктів та об'єкту. Це дало можливість визначити систему управління МДП як комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів управління на підприємстві і власне зв'язків, які реалізують цілі підприємства на зовнішніх ринках, а також забезпечують розв'язання його проблем у сфері зовнішніх ринків та пов'язаних з ними.

На основі аналізу наукової літератури було систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності управління МДП, де серед основних зазначено традиційний, багатофакторний та на основі концепції "Performance Management" (управління результативністю). Результативний підхід визначено як найбільш простий до застосування та об'єктивний за пропонованими показниками ЗЕД. При цьому визначено, що зовнішньоекономічні зв'язки оцінюються за допомогою абсолютних і відносних показників, показників структури, інтенсивності та ефективності міжнародної діяльності. Ці показники дають можливість проаналізувати стан зовнішньоекономічних зв'язків, фізичні

обсяги, структуру, диверсифікованість, географічну концентрацію імпорту, якісні та кількісні зміни, інтенсивність та ефективність таких зв'язків.

Аналіз ефективності управління МДП має важливе значення для оцінки поточного економічного стану підприємства, перспектив його розвитку і попередження фінансових втрат. Такий аналіз передбачає визначення альтернатив з позиції оцінки якості товарів, що існують на ринку і пропонуються підприємством, новизни продукції, собівартості виробництва і, зокрема, умов доставки, рівня задоволення потреб клієнтів, наявності добре організованої дилерської мережі, висококваліфікованого персоналу тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»

#### 2.1. Загальна характеристика господарсько-правових засад функціонування підприємства ТОВ «Агротехсоюз»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агротехсоюз» працює на ринку товарів та послуг для сільського господарства з 1997 року, щоденно вносячи свою частку у становлення та розвиток вітчизняного агропромислового комплексу[30].

*Таблиця 2.1.*

**Дані ТОВ «Агротехсоюз»»**

Скорочена назва: ТОВ "ВСМК	ТОВ «Агротехсоюз»»
Юридична адреса	08623, Київська обл., Васильківський р-н, смт. Калинівка, вул. Залізнична, 49
Зареєстрований:	03680, м. Київ, вул. Якутська, 10, оф. 3
ЄДРПОУ:	24918458
Директор:	Дергалюк Іван Володимирович
Галузева належність:	46.61 — Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням

Складено на основі [31]

Керівництво та співробітники компанії постійно слідкують за передовими світовими змінами в агропромисловій техніці, підходах до управління та обслуговування клієнтів, тим самим сприяючи підвищенню конкурентноспроможності технічного оснащення сільськогосподарських виробників України.

Агротехсоюз завоював довіру великої кількості клієнтів по всій Україні, серед яких і маленькі господарства, і великі агропромислові комплекси.

Рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами задовільний, оскільки, задля забезпечення ефективної підприємницької діяльності, наявна кількість працівників та відділів досить ефективно виконує свої обов'язки.

Господарська діяльність підприємства передбачає ввезення сільськогосподарської техніки та запасних частин, з Німеччини, Італії та Франції та подальший її продаж на ринку України (рис. 2.1).

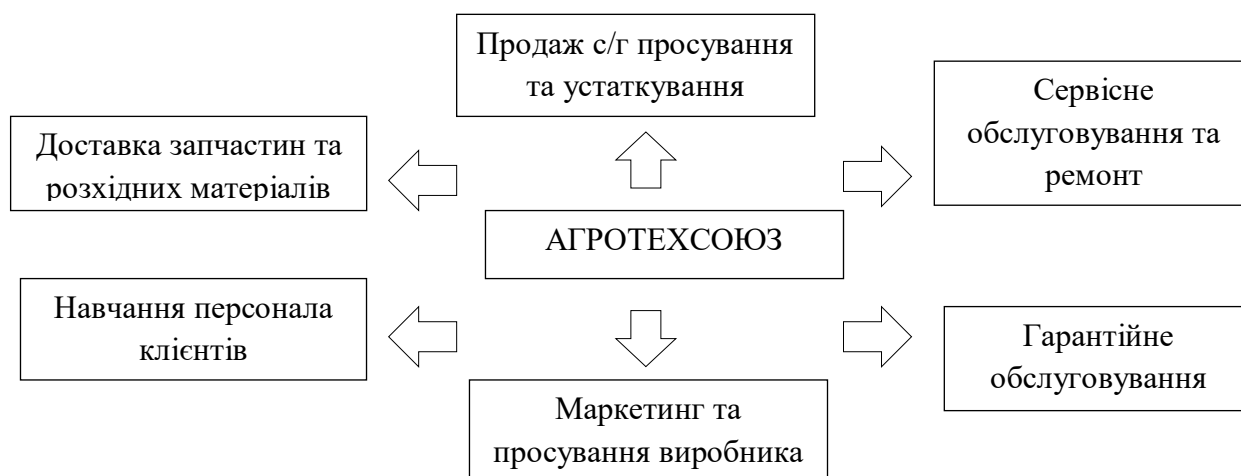


Рис. 2.1 Основні напрмки господарської діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Технічний відділ підприємства постійно вдосконалює рівень знань та вмінь працівників шляхом консультацій та практичних занять з висококваліфікованими спеціалістами заводів-виробників, аналізує зміни та покращення техніки зі сторони заводу-виробника і своєчасно інформує клієнтів, проводить консультаційно-навчальні роботи для співробітників партнерів.

Відділ логістичного управління компанії за допомогою автоматизованої системи управління запасами щоденно відслідковує наявну на складі продукцію, підтримує її постійний необхідний рівень, займається організацією якнайшвидшої доставки замовлення клієнтам.

У відділі реалізації можна отримати детальну інформацію про асортимент продукції, її технічні можливості, діючі форми розрахунків та ціни.

Сервісна служба укомплектована відповідними автомобілями з повним переліком необхідного для ремонту інструменту та спеціального обладнання. Сервісні інженери постійно проходять спеціалізовані навчання в Німеччині та Україні, відпрацьовують отримані знання на практиці, проводять навчання

механізаторів наших клієнтів безпосередньо в господарствах. Кількість поїздок на навчання працівників можемо спостерігати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура розвитку персоналу, к-сть поїздок за кордон на навчання**

Відділ	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.
Запчастин	3	4	10	12	15
Збуту	2	3	7	13	14
Маркетингу	2	3	6	8	9
Сервісу	0	1	1	1	1

Джерело: [40]

Дружній, висококваліфікований, енергійний та завжди радий допомогти колектив був, є та залишатиметься ключовим фактором успішного функціонування компанії на ринку агропромислової техніки та послуг України. Керівництво компанії піклується про свій персонал та якість обслуговування своїх клієнтів, тому постійно підвищує рівень кваліфікації співробітників, що в свою чергу спонукає персонал і надалі працювати в компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Плинність кадрів за 2018 рік**

Чисельність прац-ів, осіб	Прибуло, осіб	Вибуло, осіб	Кінець року, осіб
47	5	4	48
Коефіцієнт прийому			0,1052
Коефіцієнт вибуття			0,0842
Коефіцієнт плинності працівників			0,0842

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Центральний офіс компанії знаходиться в Київській області. В центральному офісі працює 47 співробітників. Також філії представлені в Сумах, Чернігові, Вінниці, Полтаві та Одесі (рис. 2.2).



Рис.2.2. Географічна присутність філіалів ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено автором на основі [40]

Стиль управління на підприємстві : авторитарний.

Методи управління: економічні.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

ТОВ «Агротехсоюз» представляє широкий асортимент продукції для реалізації (більше 1200 найменувань): зернозбиральні комбайни, зелена лінія (косарки, ворушилки, валкоутворювачі), трактори, ґрунтообробне обладнання (плуги, борони, культиватори, ґрунтоущільнювачі), сівалки, обприскувачі, прес-підбирачі, навантажувачі, жатки для збирання кукурудзи та соняшнику, GPS-навігація та системи точного землеробства.



Основними партнерами ТОВ «Агротехсоюз» є всесвітньо відомі холдинги CLAAS, LEMKEN, Geringhoff, Valley, USED, AGCO, Gohn Deere, Case New Holland, Same Deutz Fahr та інші. З ними компанія веде зовнішньоекономічну діяльність, а саме імпорتنі операції по поставці товарів.

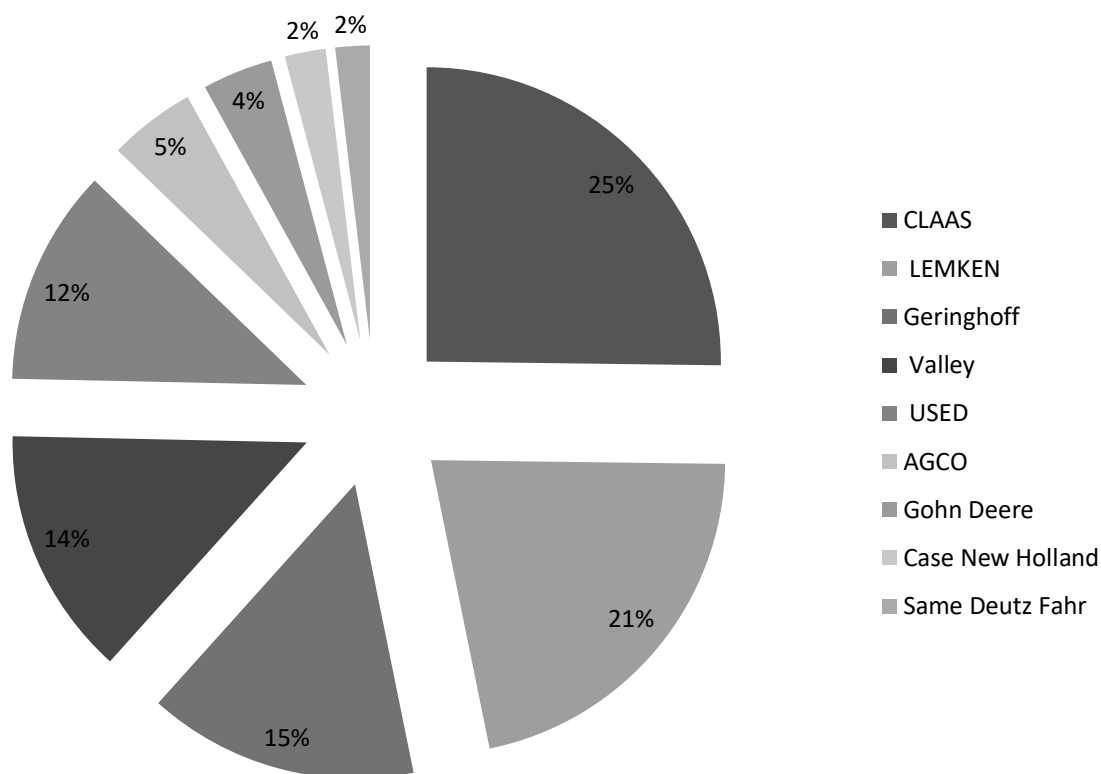


Рис.2.3. Доля партнерів у діяльності ТОВ « Агротехсоюз »

Джерело: складено автором на основі джерела

Як бачимо з рис.2.2 найбільша доля припадає на CLAAS та LEMKEN. За довгі роки напрацьовано великий досвід у реалізації техніки, запасних частин, гарантійному і післягарантійному обслуговуванні техніки німецької компанії CLAAS - світового лідера з виробництва зерно- та кормозбиральної техніки, тракторів та пресс-підбирачів різної потужності, самохідних навантажувачів, а також німецької фірми LEMKEN - виробника надійної ґрунтообробної техніки, сівалок та оприскувачів.

Таблиця 2.4.

## Основні контрагенти ТОВ «Агротехсоюз»

Контрагент	Країна контрагента	Група товарів
CLAAS [32]	Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зернозбиральний комбайн та обладнання <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запасні частини</li> </ul> </li> <li>• Кормозбиральний комбайн та обладнання <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збиральна техніка - інше <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Картоплекопач</li> </ul> </li> <li>○ Бурякозбиральний комбайн</li> <li>○ Збиральна машина для винограду</li> <li>○ Техніка для льону</li> </ul> </li> </ul>
LEMKEN [33]	Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кормозбиральний комбайн та обладнання <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збиральна техніка - інше <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Картоплекопач</li> </ul> </li> <li>○ Бурякозбиральний комбайн</li> <li>○ Збиральна машина для винограду</li> </ul> </li> </ul>
Geringhoff [34]	Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запчастини до спецтехніки</li> <li>• Запчастини до трактора</li> <li>• Запчастини до збиральної техніки</li> <li>• Запчастини до ґрунтообробної техніки</li> <li>• Запасні частини до трактора Садовий трактор <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Старий трактор</li> <li>○ Трактор для виноградарства</li> <li>○ Висококліренсний трактор</li> <li>○ Лісогосподарський трактор</li> <li>○ Трактор для схилів</li> </ul> </li> </ul>
Valley [35]	Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плуг</li> <li>• Культиватор для пожнивної обробки ґрунту <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дискова борона</li> <li>• Запасні частини <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ґрунтозаглибник</li> <li>○ Віброкультиватор</li> </ul> </li> <li>○ Комбайн для передпосівної обробки <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Глибкорозпушувач</li> </ul> </li> <li>○ Техніка для обробки ґрунту - інше</li> </ul> </li> </ul>
USED	Іспанія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дискова борона</li> <li>• Запасні частини <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ґрунтозаглибник</li> </ul> </li> <li>• Обприскувач навісний</li> <li>• Самохідний обприскувач</li> </ul>

## Продовження табл. 2.4.

AGCO [36]	Сполучені Штати Америки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Борона ротаційна</li> <li>• Запасні частини</li> <li>• Грунтофреза з горизонтальною віссю <ul style="list-style-type: none"> <li>• Активна обробка ґрунту - інше <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Розрихлювач ґрунту</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Борона зі зворотно-поступальним рухом <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Каменеприбиральна машина</li> <li>○ Каменедробарка</li> </ul> </li> </ul>
Gohn Deere [37]	Сполучені Штати Америки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подрібнювач з горизонтальним валом <ul style="list-style-type: none"> <li>• Косарка для узбіч</li> </ul> </li> <li>• Подрібнювач з вертикальним валом <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подрібнювач гілок</li> <li>○ Дробарка для лісництва</li> <li>○ Косарка для узбіч</li> <li>○ Подрібнювачі - інше</li> <li>○ Запасні частини</li> </ul> </li> </ul>
Case New Holland [38]	Італія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прес-підбирач рулонний <ul style="list-style-type: none"> <li>• Косарка</li> <li>• Сіноворушилка</li> </ul> </li> </ul>
Same Deutz Fahr [39]	Італія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Причіпний обприскувач</li> <li>• Обприскувач навісний</li> <li>• Самохідний обприскувач</li> <li>• Обприскувач для виноградників</li> </ul>

Джерело: систематизовано автором

Основними країнами-партнерами ТОВ «Агротехсоюз» є Німеччина, Іспанія, Франція, Італія, Сполучені Штати Америки та інші (табл.2.2).

На ТОВ «Агротехсоюз» можна купити все необхідне по сільськогосподарській техніці - від гайок для сівалок до комбайнів нового покоління. Після покупки є можливість замовити послуги – ремонт і технічне обслуговування машин сільськогосподарської техніки. Серед переваг ТОВ «Агротехсоюз» можна виділити:

- високу якість продукції;
- великий вибір товару;
- розумну цінову політику;
- відмінний сервіс.

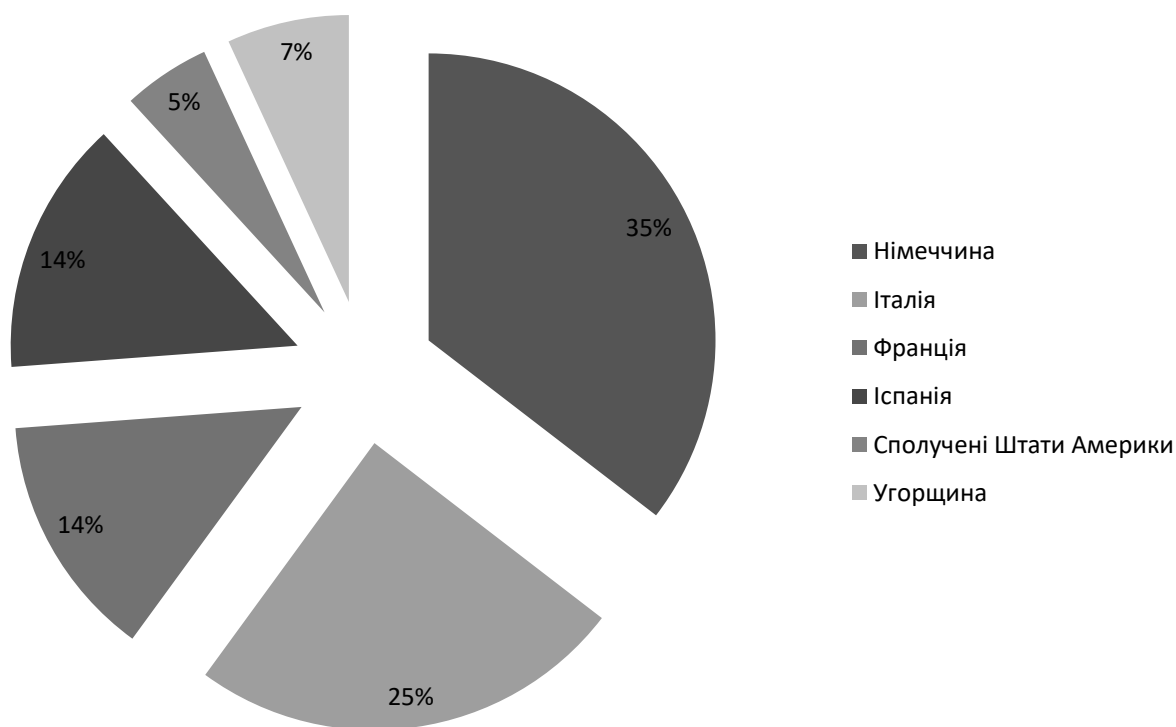


Рис.2.4. Частка країн-партнерів в діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено автором на основі джерел [32-39]

За роки бездоганної роботи, взявши за основу своєї діяльності найвищий рівень технічного обслуговування клієнтів, реалізацію виключно якісної та високопродуктивної техніки для сільського господарства, повне, постійне та найшвидше забезпечення аграріїв країни оригінальними високоякісними запасними частинами та механізмами, підприємство зарекомендувало себе як надійний і стабільний партнер.

*Програмне забезпечення на підприємстві.* У ринкових умовах значно збільшуються потреби в оперативній, якісній і повній обліковій інформації, як для системи управління підприємством, так і для користувачів різних категорій. Важливим чинником, який сприяє своєчасному забезпеченню обліковою інформацією власників, бухгалтерів, інвесторів та інших користувачів є

впровадження автоматизованих інформаційних систем обліку (AICO) на базі комп'ютеризації.

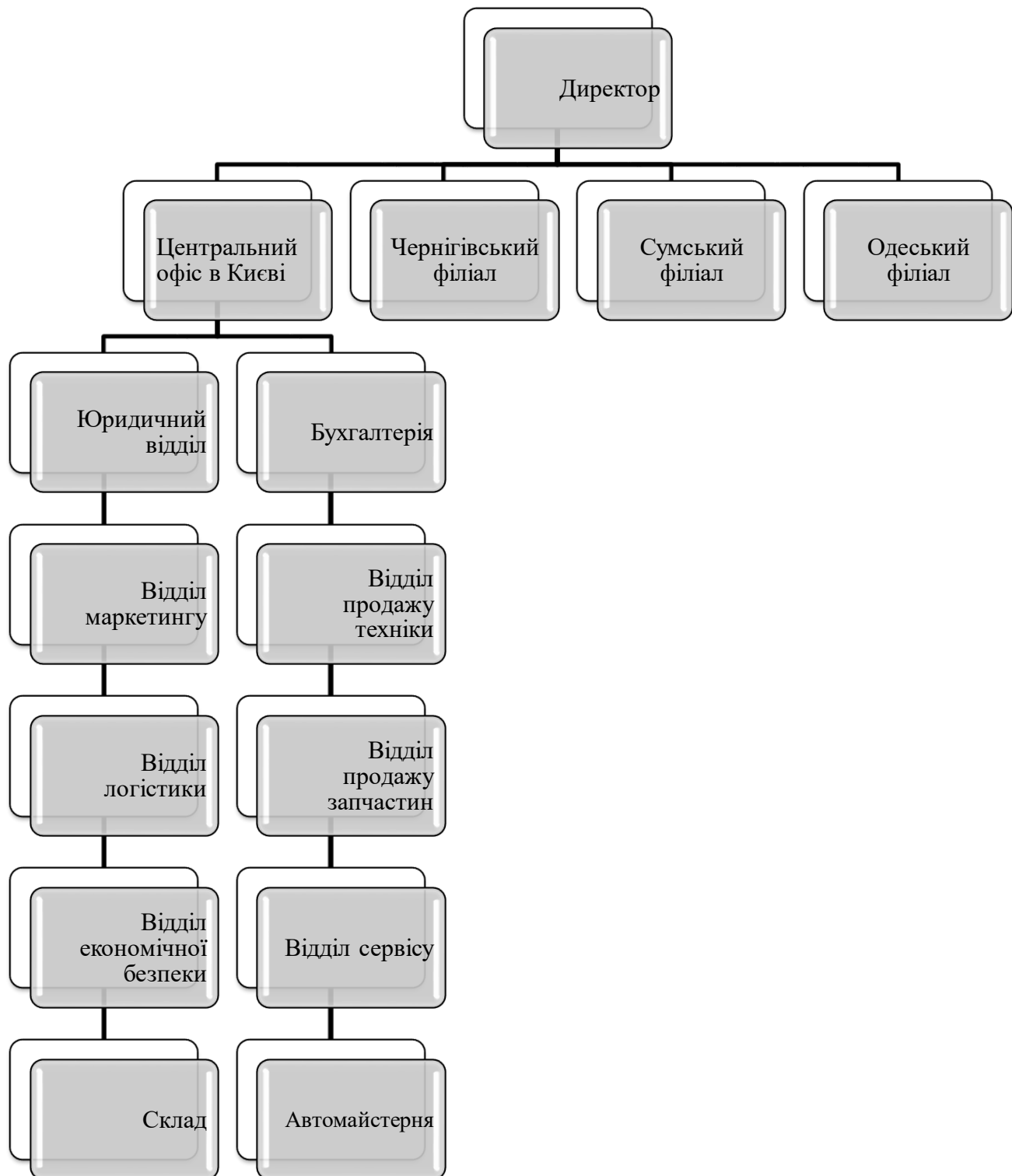


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Початком автоматизованого ведення бухгалтерського обліку можна вважати момент виокремлення п'ятої форми ведення обліку – комп'ютерної, автоматизованої або як її ще називали механізованої форми ведення бухгалтерського обліку [40].

Сучасне програмне забезпечення дає змогу повністю автоматизувати обліковий процес, який починається від моменту введення даних з первинних документів, включаючи автоматизоване формування проводок, заповнення відповідних реєстрів обліку та формування звітних форм документів.

Автоматизація бухгалтерського обліку являє собою комплекс організаційно-технічних заходів, спрямованих на зниження трудомісткості та прискорення процесу обробки первинних облікових документів, які є основними носіями економічної інформації, використовуваної в управлінні.

Вважаємо, що на сьогоднішній день актуальним є питання не тільки електронного фінансового обліку, а й управлінського. Детальний аналітичний електронний облік грошових надходжень і виплат за видами діяльності, центрам фінансової відповідальності, що забезпечить оперативний контроль за станом дебіторської та кредиторської заборгованості з метою подальшого прогнозування й бюджетування грошових потоків в наступні звітні періоди.

В пункті 2.2 проаналізуємо фінансово – економічний стан ТОВ «Агротехсоюз».

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика міжнародної діяльності ТОВ «Агротехсоюз»**

Необхідним кроком при вивченні виробничо-господарської діяльності підприємства є аналіз його фінансового стану. Для цього використовуються показники ліквідності, фінансової незалежності, прибутковості, поточної діяльності тощо. Проаналізуємо зміну обсягів виручки від реалізації ТОВ «Агротехсоюз» за 2014 – 2018 роки (рис. 2.6).

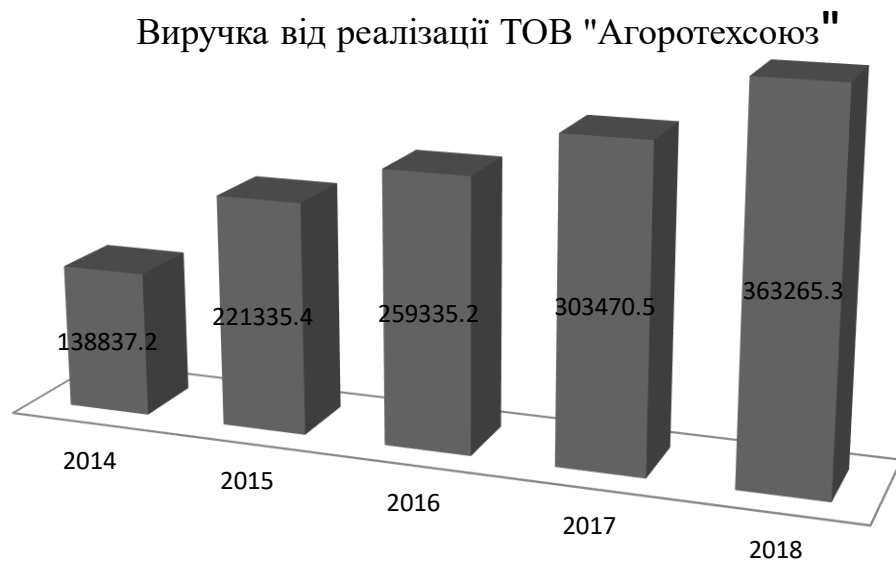


Рис. 2.6. Динаміка обсягів виручки від реалізації ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: побудовано автором за даними додатку В

Динаміку прибутковості підприємства за період з 2014 по 2018 роки можемо спостерігати на рис. 2.8.



Рис. 2.7. Динаміка прибутку ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: побудовано автором за даними додатку В

З рис. 2.8 можемо спостерігати тенденцію до збільшення обсягів прибутку, це зумовлено зростанням обсягів реалізації продукції, збільшенням філіалів підприємства та кількості працівників. Темп приросту обраховуємо за формулою (2.1):

$$T_{\text{пр}} = \frac{П_1 - П_0}{П_0} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де  $T_{\text{пр}}$  – темп приросту;

$П_1$  – базовий рік;

$П_0$  – поточний рік.

$$T_{\text{п}} = \frac{12818,6 - 3134,3}{3134,3} \times 100\%$$

$$T_{\text{п}} = 9,54\%$$

Отже, обсяг прибутку з 2014 по 2018 рік зріс на 9,54 %.

Динаміку зміни собівартості реалізованої продукції представлено на рис.

2.9.

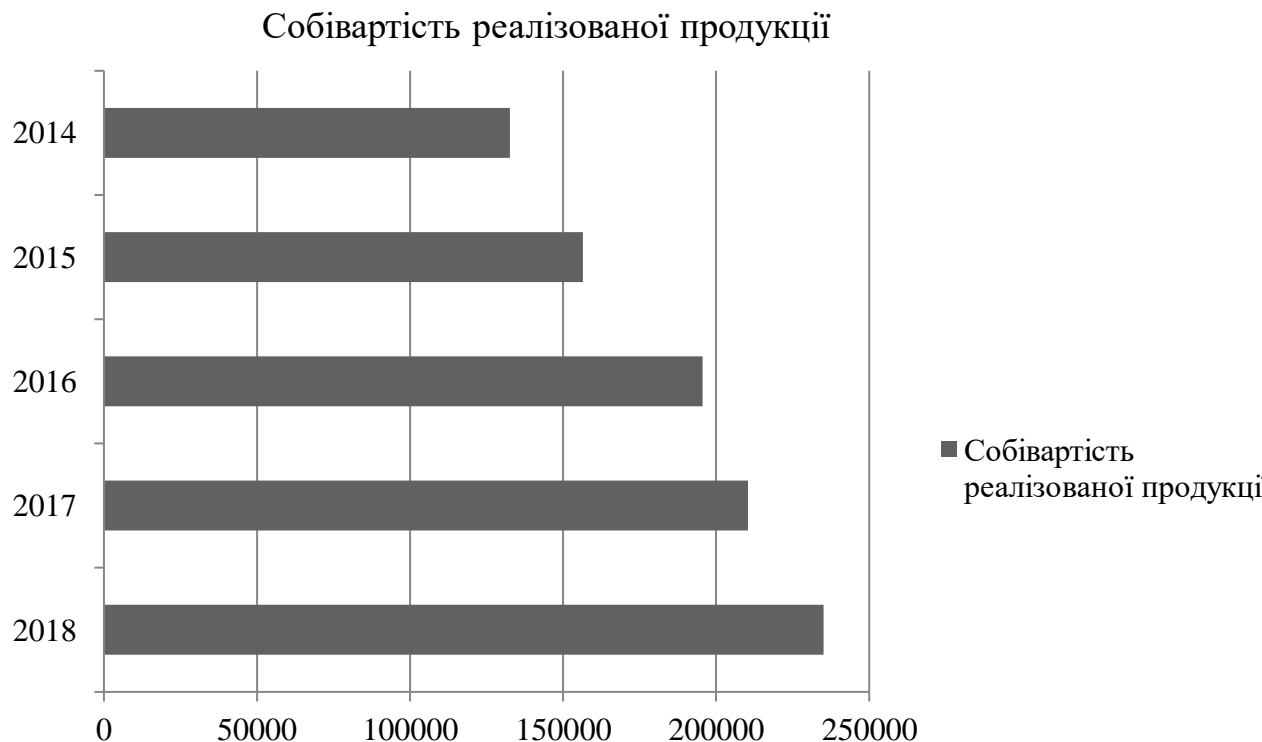


Рис. 2.8. Динаміка обсягів собівартості реалізованої продукції

Джерело: побудовано автором за даними додатку [30]



З рис. 2.9 видно, що протягом аналізованого періоду відбувається зростання собівартості, найбільше її значення спостерігається в 2018 році, за рахунок збільшення обсягів імпорту та його реалізації. Також, в 2018 році в зв'язку зі здешевленням курсу гривні відбулося підвищення закупівельних цін.

Аналіз фінансового стану підприємства було проведено з використанням показників різного спрямування. Розрахунок проводився на основі ключових фінансових документів: баланс (дод. Б), звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про структуру капіталу. Показники платоспроможності розглянемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Показники платоспроможності

Показники			2016	2017	2018
1.	Чистий оборотний капітал	ЧОК = ПА - ПЗ	20515,8	33870,1	40625,1
2.	Коефіцієнт поточної ліквідності	Кпл = ПА/ПЗ	1,4	1,7	1,6
3.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл = (ПА-ВЗ) / ПЗ	1,49	1,52	1,58
4.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Каб.л. = ГК / ПЗ	0,01	0,02	0,02
5.	Частка оборотних засобів в активах	Чпа = ПА / А	0,7	0,8	0,9

Джерело: розраховано автором за даними додатку В

З табл. 2.5 видно, що показник чистого оборотного капіталу не дуже великий, тому можна стверджувати, що підприємство раціонально використовує свої ресурси. Коефіцієнт поточної ліквідності показує недостатню ліквідність, проте коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що підприємство має змогу вчасно погасити свої поточні зобов'язання. Для комплексної оцінки балансу, ми використали показник ліквідності балансу підприємства, значення якого 0,24 – тобто, даний показник є менше ніж 1 і це означає, що баланс ліквідний. Коефіцієнти фінансової стійкості розглянемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Показники фінансової стійкості підприємства

Показники			2016	2017	2018
1.	Коефіцієнт співвід-ня позик. і власних коштів	$K = \text{ПЗ} / \text{ВК}$	0,35	0,4	0,43
2.	Коефіцієнт автономний	$K = \text{ВК} / \text{ВМ}$	0,27	0,28	0,28
3.	Коефіцієнт забезп-сті власними коштами	$K_{\text{зв}} = \text{ВК} / \text{ПА}$	0,13	0,18	0,21
4.	Коефіцієнт ефективного використання власних коштів	$K = \text{ЧП} / \text{ВК}$	0,5	0,83	0,72
5.	Коефіцієнт фінансової стабільності	$K = \text{ВК} / \text{ЗК}$	0,44	0,47	0,47
6.	Коефіцієнт ефективності використання активів	$K = \text{ЧП} / \text{А}$	0,2	0,2	0,2

Джерело: розраховано автором за даними додатку В

Як видно з табл. 2.6, коефіцієнти фінансової стійкості не виходять за межі, і це означає, що підприємство має нормальну фінансову стійкість, компанія не залежить від кредиторів, та забезпечена власними оборотними коштами. Отже, підприємство є фінансово стабільним. Показники ділової активності ТОВ «Агротехсоюз» розглянемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Показники ділової активності

Показники			2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт оборотності активів	$K = \text{ЧП} / \text{А}$	0,18	0,19	0,2
2	Коефіцієнт оборотності поточних активів	$K = \text{ЧП} / \text{ПА}$	0,27	0,19	0,23
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K = \text{ЧВ} / \text{ДЗ}$	16,1	16,8	17,74
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K = \text{ЧВ} / \text{КЗ}$	4	4,33	4,56
	Період погашення, (днів)	$360 / K$	90	84	79
5	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$K = \text{С-ть} / \text{ВЗ}$	289,12	297,8	306,62
6	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$K = \text{ЧВ} / \text{ОЗ}$	24,45	24,69	24,97
7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K = \text{ЧВ} / \text{ВК}$	6,5	7,23	7,63

Джерело: розраховано автором за даними додатку В

Як видно з таблиці 2.7 коефіцієнти ділової активності знаходяться в межах норми, тому підприємство функціонує ефективно та стабільно. Показники рентабельності розглянемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Показники рентабельності

Показники			2016	2017	2018
1.	Коефіцієнт рент-сті активів	$K = П/А$	0,08	0,07	0,08
2.	Коефіцієнт рент-сті вл-го капіталу	$K = ЧП/ВК$	0,64	0,69	0,72
3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	$K = ЧП/ЧВ$	0,07	0,09	0,09
4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	$K = П/С-ть$	0,06	0,04	0,04
5.	Коефіцієнт рентабельності продажів	$K = П/Виручка\ від\ р.$	0,79	0,66	0,72

Джерело: розраховано автором за даними додатку В

В табл. 2.8 коефіцієнт рентабельності активів показує рівень прибутку, що створюється всіма наявними активами на підприємстві, коефіцієнт рентабельності власного капіталу – характеризує рівень прибутковості власного капіталу вкладеного в діяльність підприємства, його значення становить 0,72. Коефіцієнт рентабельності діяльності – характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності продукції показує скільки прибутку принесе виготовлена продукція. Коефіцієнт рентабельності продажів показує питому вагу продукту в загальній сумі реалізації.

ТОВ «Агротехсоюз» ні дня не припиняє займатися імпортною діяльністю. Майже щотижня здійснюються поставки імпортного обладнання від провідних світових виробників спеціалізованої техніки, обладнання різного рівня складності, комплектуючих та запчастин до нього. Підприємство є імпортоорієнтованим, саме тому для оцінки ефективності управління міжнародною діяльністю необхідно проаналізувати дохід від реалізації імпортної продукції ТОВ «Агротехсоюз».

З рисунку 2.10 видно, що обсяг доходу від імпортної продукції у 2017 збільшився на 45,9% і становив 16,9 млн грн. У 2018 році відбулось зменшення обсягу реалізованої продукції. Так у 2017 році порівняно з 2017 роком зменшення становило 24,6%. Дохід від реалізації імпортної продукції ТОВ «Агротехсоюз» у 2018 році становив 15,15 млн грн.

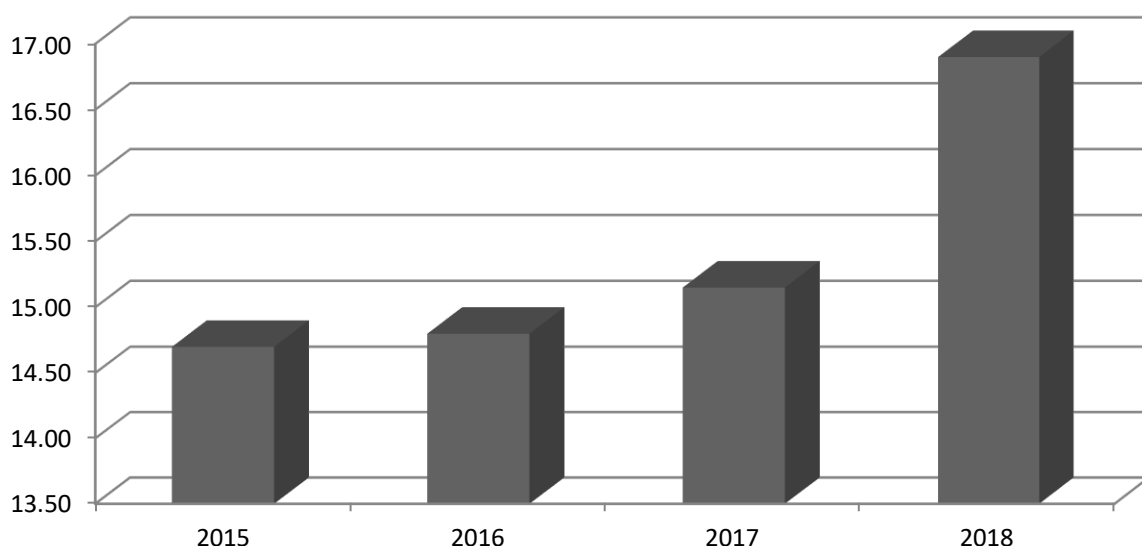


Рис.2.9. Дохід від реалізації імпоротної продукції ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено автором на основі джерела[30]

ТОВ «Агротехсоюз» займається імпоротною діяльністю і є дилером світових брендів, таких як CLAAS, LEMKEN, Geringhoff, Valley, USED, AGCO, Gohn Deere, Case New Holland, Same Deutz Fahr та інші.

Розглянемо детальніше імпорتنу діяльність підприємства та оцінимо її ефективність.

Економічний ефект імпорту ( $E_{im}$ ) товарів може бути визначено за такою формулою:

$$E_{im} = C_p - Z_{im}, \quad (2.2),$$

де:  $C_p$  – ціна реалізації імпортованих товарів народного споживання на внутрішньому ринку, у грн.;

$Z_{im}$  – витрати на імпорт товарів народного споживання, що включають їхню контрактну вартість, з урахуванням митних платежів, сплачених при митному оформленні, у грн..

Величина  $E_{im}$  характеризує прибуток від реалізації імпортованих товарів. Вона може бути використана при укладанні угоди їхньої купівлі та при плануванні та аналізі зовнішньоекономічної діяльності.

Попередня оцінка ефективності імпортних операцій має проводитись на етапі підготовки до укладання угоди на імпорт товарів певної групи, з урахуванням того, що при митному оформленні проводиться нарахування та сплата таких видів платежів: митні збори; мито; акцизний збір; ПДВ. Відобразимо динаміку зміни обсягів імпорту ТОВ «Агротехсоюз» за період 2015-2018 рр. в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

**Динаміка зміни обсягів імпорту ТОВ «Агротехсоюз» за 2015-2018 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018
Обсяг імпорту, млн. грн	14,3	15,5	16,6	19,2

Джерело: розраховано автором на соанові [40]

Відобразимо дані табл. 2.9 графічно (рис. 2.11).

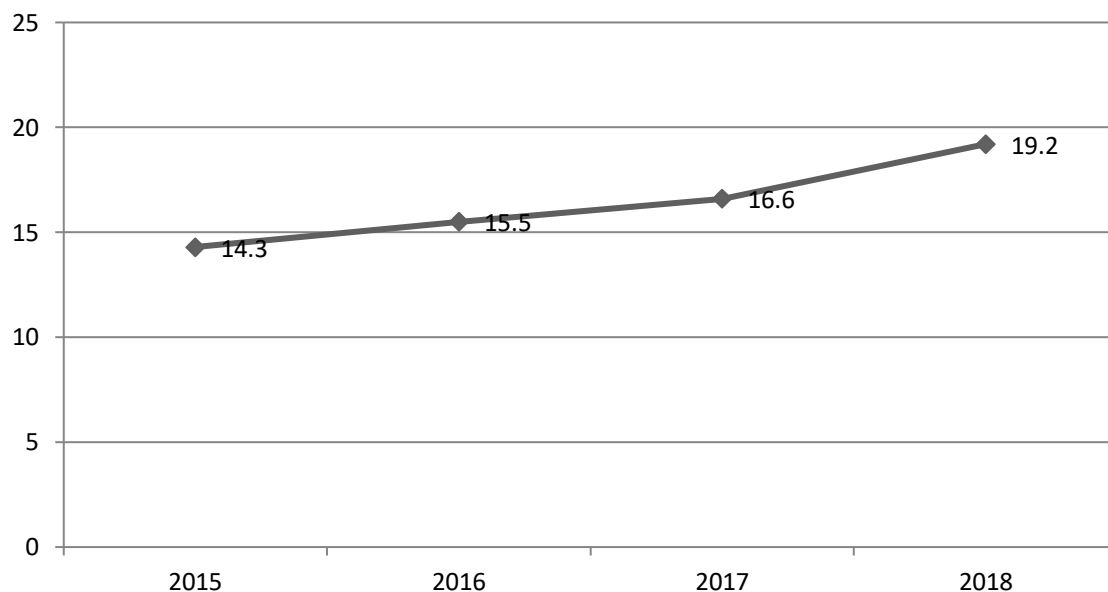


Рис.2.10. Динаміка зміни обсягів імпорту ТОВ «Агротехсоюз» за 2015-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі джерела[30]

Витрати на імпорт товарів (Зім) дорівнюють обсягам імпортованої продукції.

Таблиця 2.10.

**Економічний ефект імпорту**

Показник	Роки			
	2015	2016	2017	2018
Витрати на імпорт товарів, млн. грн	14,3	15,5	16,6	19,2
Реалізація імпортової продукції, млн. грн	18,36	21,34	23,45	24,89
Економічний ефект імпорту, млн. грн	4,06	5,84	6,85	5,69

Джерело: складено автором на основі джерела[30]

Таблиця 2.11.

**Зміна ціни реалізації та економічного ефекту імпорту протягом  
2015- 2018рр.**

Показник	2015 /2016		2016/2017		2017/2018	
	Δ	%	Δ	%	Δ	%
Ціна реалізації	+2,98	+21,5	+2,11	+22,2	+1,44	+24,6
Економічний ефект імпорту	+1,78	+2,6	+1,01	+1,36	-1,16	+1.45

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.10

Розрахуємо показник абсолютної економічної ефективності імпорту. Показник економічної (абсолютної) ефективності імпорту ( $E_{ef.i}$ ) розраховується діленням вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку на витрати на придбання імпортової продукції [42]:

$$E_{ef.i} = B_{iv.p.} / B_i, \quad (2.3),$$

де:  $B_{iv.p.}$  - вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку;

$B_i$  - витрати на придбання імпортової продукції.

Таблиця 2.12.

**Абсолютна економічна ефективність імпорту ТОВ «Агротехсоюз»**

Показник	Роки			
	2015	2016	2017	2018
Абсолютна економічна ефективність	1.38	1.28	1.44	1.56

Джерело: Розраховано автором на основі табл. 2.11

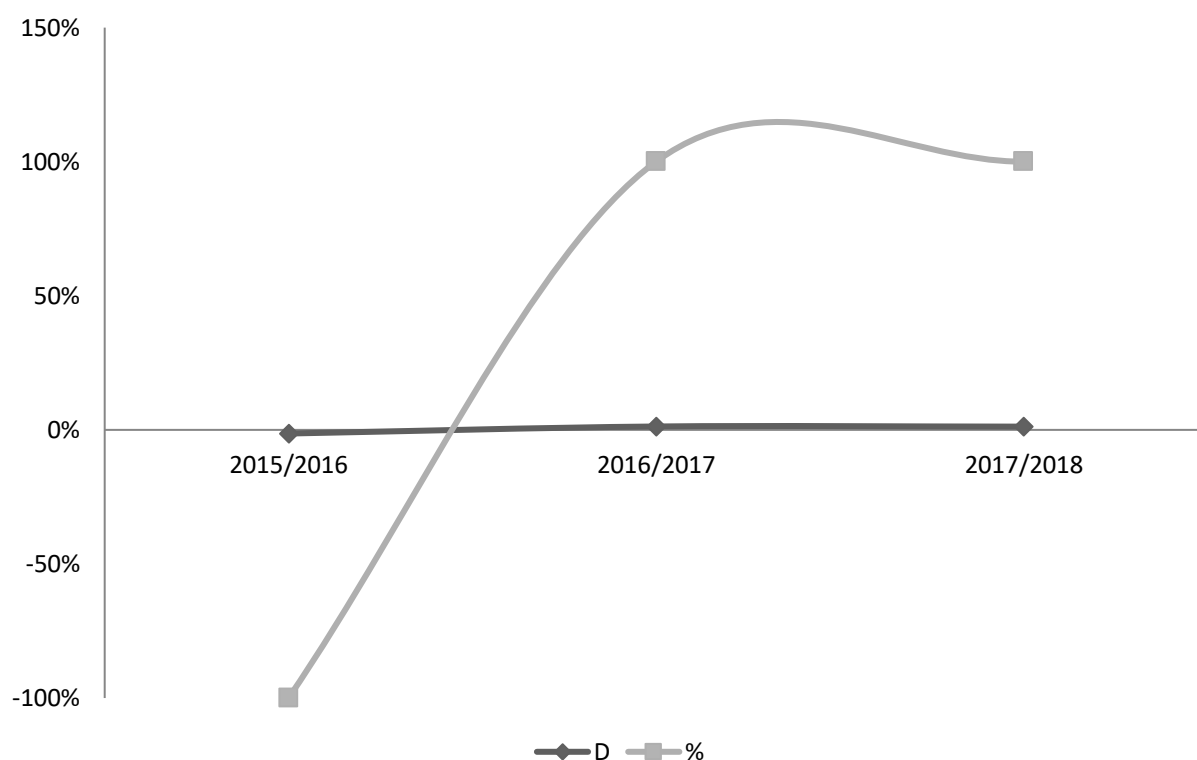
Чим більший даний показник за одиницю, тим ефективніша імпортна діяльність для підприємства. Як бачимо з отриманих даних ТОВ «Агротехсоюз» веде ефективну імпорتنу діяльність. У 2016 році порівняно з 2015 роком відбулось зменшення абсолютної економічної ефективності, однак в 2018 році показник збільшився порівняно з 2015 на 8%. Розглянемо динаміку зміни абсолютної економічної ефективності імпорту підприємства.

Таблиця 2.13.

**Динаміка зміни абсолютної економічної ефективності імпорту ТОВ  
«Агротехсоюз»**

Показник	2015 /2016		2016/2017		2017/2018	
	$\Delta$	%	$\Delta$	%	$\Delta$	%
Абсолютна економічна ефективність	-0,1	-7,24	+0,16	+12,5	+0,18	+14,6

Джерело: Розраховано автором на основі [40]



**Рис. 2.11. Динаміка зміни абсолютної економічної ефективності імпорту ТОВ  
«Агротехсоюз»**

Джерело: складено автором на табл. 2.13

З рис. 2.13 видно, що динаміка зміни абсолютної економічної ефективності імпорту ТОВ «Агротехсоюз» є нестабільною, однак ці зміни не є суттєвими і коливаються в межах 8-13%. Зміни в 2016 році бік зниження ефективності викликані економічною кризою в Україні, що призвела до зміни валютних курсів та купівельної спроможності громадян. У 2018 році абсолютна економічна ефективність збільшилась порівняно з попереднім роком на 12,5%. Визначення показника економічного ефекту імпорту дає можливість розрахувати показник рентабельності імпорту ( $P_i$ ) діленням його на суму витрат на придбання імпортової продукції [43]:

Ряд проблем фективного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз» зумовлені економічною ситуацією в країні вцілому. Через низку політичних та економічних ситуацій, зовнішньоторгівельні операції скоротилися, що призвело до скорочення платоспроможності, насамперед.

Як свідчать статистичні дослідження: за перший квартал 2018 року імпорт в Україну скоротився майже на 36 % порівняно з минулим роком. У першому кварталі 2018 року експорт товарів та послуг з України скоротився на 32,6 %, порівняно з показниками минулого року. Імпорт скоротився на 35,6 % .

Причиною такого низького показника обумовлено зменшенням обсягів торгівлі з Росією і як наслідок скорочення об'ємів зовнішньої торгівлі з СНД.

При вивченні динаміки імпорту за ряд років розраховують також темпи приросту за кожний рік і середньорічний темп приросту імпорту за весь період, який вивчають.

Дані про імпорт за аналізовані роки групують за країнами і товарами в аналогічних таблицях. За кожним рядком таблиці (країна, товар або підсумок) розраховують індекси вартості, фізичного обсягу і цін. Ці індекси покажуть, на яку суму і де змінились вартість та фізичний обсяг імпорту, а також середні імпортні ціни.

Для одержання відповіді на запитання про зміни вартісної структури імпорту за країнами і товарами складають таблиці, де по кожній позиції (країна



або товар) показують для кожного порівнювального року суму імпорту в грошових одиницях і її питому вагу у відсотках до загального підсумку.

Оскільки ТОВ «Агротехсоюз» є імпортозалежним підприємством яке реалізовує імпортну продукцію на внутрішньому ринку, воно потребує класичного підходу для визначення, а саме:

$$EE_{\text{імп}} = \Pi_{\text{рі}} - \Pi_{\text{п}}, \quad (2.4)$$

де  $EE_{\text{імп}}$  - показник економічного ефекту імпорту, грн;

$\Pi_{\text{рі}}$  - ціна реалізації імпортних товарів за винятком витрат, пов'язаних з реалізацією (реклама, маркетинг, транспорт та ін.), грн;

$\Pi_{\text{п}}$  - ціна покупки (придбання) імпортних товарів, що включає всі витрати, пов'язані з придбанням їх (тип контракту, мита, транспорт, страховка, оплата послуг посередників та ін.), грн [46].

Економічна сутність показника ефекту від імпорту товарів, що розраховується за формулою, у тому, що він показує, який прибуток буде мати імпортер від закупівлі і реалізації на внутрішньому ринку імпортних товарів, тобто:

$$315094998 - 267594742 = 47500256 \text{ грн.}$$

Тобто, у 2017 році ефект від імпорту товарів і реалізації їх на внутрішньому ринку становив – 47500256 грн, у 2016 – 29607809 грн, і у 2015 р. відповідно – 24189452 грн. Що свідчить про збільшення збуту.

Показник економічної ефективності імпорту і реалізації товару на внутрішньому ринку ( $E_{\text{імп}}$ ) розраховується за формулою:

$$E_{\text{імп}} = \Pi_{\text{рі}} : \Pi_{\text{п}}. \quad (2.5)$$

Економічний зміст показника ефективності імпорту, що розраховується за формулою, у тому, що він показує, скільки гривень виторгу отримує імпортер на кожну гривню витрат, пов'язаних з імпортом, а саме:

$$315094998 : 267594742 = 1,1775$$

У 2017 році цей показник становив – 1,1775, у 2012р. - 1,1252, а у 2016 р. – 1,1428. Тобто імпорт готової продукції для подальшої реалізації її на внутрішньому ринку був ефективним.

Необхідною умовою ефективного імпорту є співвідношення  $E_{im} > 1$ .

Як показують два варіанти розрахунку, що відрізняються курсом валюти, ефективність імпортової операції знижується, якщо курс національної валюти падає. І фактично через стабілізацію курсу нац. валюти, за допомогою золотовалютних резервів країни, нашій компанії вдалося і на далі зберегти свої позиції [47].

### **2.3. Аналіз ефективності управління міжнародною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз» від факторів впливу**

Далі нами було проведено діагностування кореляційно-регресійної залежності ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Агротехсоюз» від факторів впливу. Математична модель дозволяє формалізувати певну проблему у вигляді математичних залежностей. Необхідно отримати модель, яка б належала до класу математичних задач, що є вже вивченими. Процес створення моделі зіставляє дві системи наукових знань: математичну та економічну.

Аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства забезпечить виконання даного завдання. Цей аналіз проводиться шляхом побудування розширеної SWOT-матриці. SWOT-аналіз є узагальненою основою для розуміння й управління навколишнім середовищем, в якому функціонує організація.

Ця модель допомагає аналітику виділити основні проблеми, які постають перед організацією, в процесі детального аналізу чотирьох окремих елементів SWOT [1, с. 128]. Проведення SWOT-аналізу зумовлюється виконанням двох етапів: ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз, оцінювання чинників внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволив

з'ясувати, що на діяльність підприємства впливають фактори, які є зовнішніми можливостями для підприємства, та фактори, які негативно на нього впливають, вплив яких необхідно ліквідовувати.

Таблиця 2.14

### Розширена SWOT-матриця ТОВ "Агоротехсоюз"[48]

<div>Зовнішнє середовище</div> <div>Внутрішнє середовище</div>	<b>Можливості</b> 1. Майбутні інвестиції. 2. Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів. 3. Автоматизація виробництва. 4. Державні замовлення. 5. Партнерство з постійними постачальниками сировини. 6. Вихід на нові ринки або сегменти ринку	<b>Загрози</b> 1. Інфляція. 2. Недостатня кваліфікація працівників. 3. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні. 4. Погіршення репутації підприємства. 5. Посилення конкурентного тиску. 6. Неприятлива політика уряду. 7. Недостатність зовнішнього фінансування. 8. Фінансова криза в країні.
<b>Сильні сторони</b> 1. Великий досвід роботи. 2. Відносно висока якість готової продукції. 3. Сформована організаційна культура. 4. Сформовано фірмовий стиль. 5. Висока кваліфікація	<b>Поле СіМ Рішення:</b> підвищення державної підтримки, та залучення нових інвесторів; збільшення об'єму виробництва за допомогою автоматизації виробництва; налагодження зв'язків з постачальниками .	<b>Поле СіЗ Рішення:</b> підвищення оборотності капіталу; реструктуризація боргів; утримання позитивної позиції іміджу; застаріле устаткування спричинює більші затрати сировини, а також негативно впливає на обсяг виробництва
<b>Слабкі сторони</b> 1. Недостатні оборотні активи. 2. Слабка позиція у конкурентній боротьбі. 3. Значний відсоток застарілого устаткування. 4. Велика заборгованість. 5. Недостатність кваліфікованого персоналу. 6. Заборгованість з виплати заробітної плати.	<b>Поле СлМ Рішення:</b> спрямування інвестицій на заміну застарілого обладнання; збільшення прибутку за рахунок отримання нових замовлень; покращення якості продукції за рахунок отримання якісної сировини; виплата боргових зобов'язань кредитів	<b>Поле СлЗ Рішення:</b> інфляція має негативний вплив на рентабельність; некваліфікований персонал повільно реагує на зміни в економіці; оптимізація обсягів випуску продукції

Позиція підприємства є несприятливою, однак враховуючи можливості розвитку підприємства, можна очікувати встановлення позитивного балансу підприємства і налагодження виробничих зв'язків. За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони підприємств, його можливості та загрози, на основі яких розроблено стратегічні напрями його вдосконалення. Реалізація SWOT-аналізу на практиці дасть змогу перетворити слабкі сторони

підприємства на сильні та усунути зовнішні загрози використовуючи його можливості. Подальші напрями дослідження варто спрямувати на розробку методів оцінки ефективності отриманих інструментів на основі SWOTаналізу.

З метою визначення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Агротехсоюз» було запропоновано використати кореляційно-регресійний аналіз залежності собівартості реалізованої продукції від факторів її формування. Вибір собівартості обґрунтовано тим, що вона виступає основою формування основних показників ефективності діяльності підприємства, характеризує його політику, результативність її планування, організації, реалізації, координації та контролю.

Побудова економіко-математичної моделі залежності собівартості реалізованої продукції від факторів, які її формують, починається з визначення факторів, які мають найбільший вплив на неї. З урахуванням того, що підприємство здійснює зовнішньоекономічну торгівельну діяльність та є імпортоорієнтованим, основними факторами впливу на собівартість реалізації будуть представлені у табл. 2.15.

*Таблиця 2.15*

**Фактори впливу на собівартість реалізованої продукції**

№	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
X1	Фактурна вартість, грн	123523309	150714942	199784503	188736765
X2	Транспортні витрати, грн	3705699	37682610	5763242	4965052
X3	Курс грн відносно €	11,2376658	10,15825	10,440625	15,9847714
X4	Обсяг імпорту, шт.	137	291	337	312
X5	Сума митних платежів та зборів, грн	26928081	33157287	44630760	41109998
X6	Акцизні податки,	21,16%	17,59%	21,71%	20,68%
Y	С-ть реаліз. Продукції	130433,4	197318,1	222177,1	229 397,8

*Джерело:* розраховано автором за даними додатку В

Для ілюстрації даних підприємства за останні 4 роки побудуємо кореляційне поле, що характеризує взаємозв'язок між собівартістю та факторами впливу на неї (рис. 2.12).

На рис. 2.8 показано взаєморозташування факторів, які впливають на собівартість. Майже всі фактори знаходяться в одній площині і це підтверджує їх взаємозв'язок.

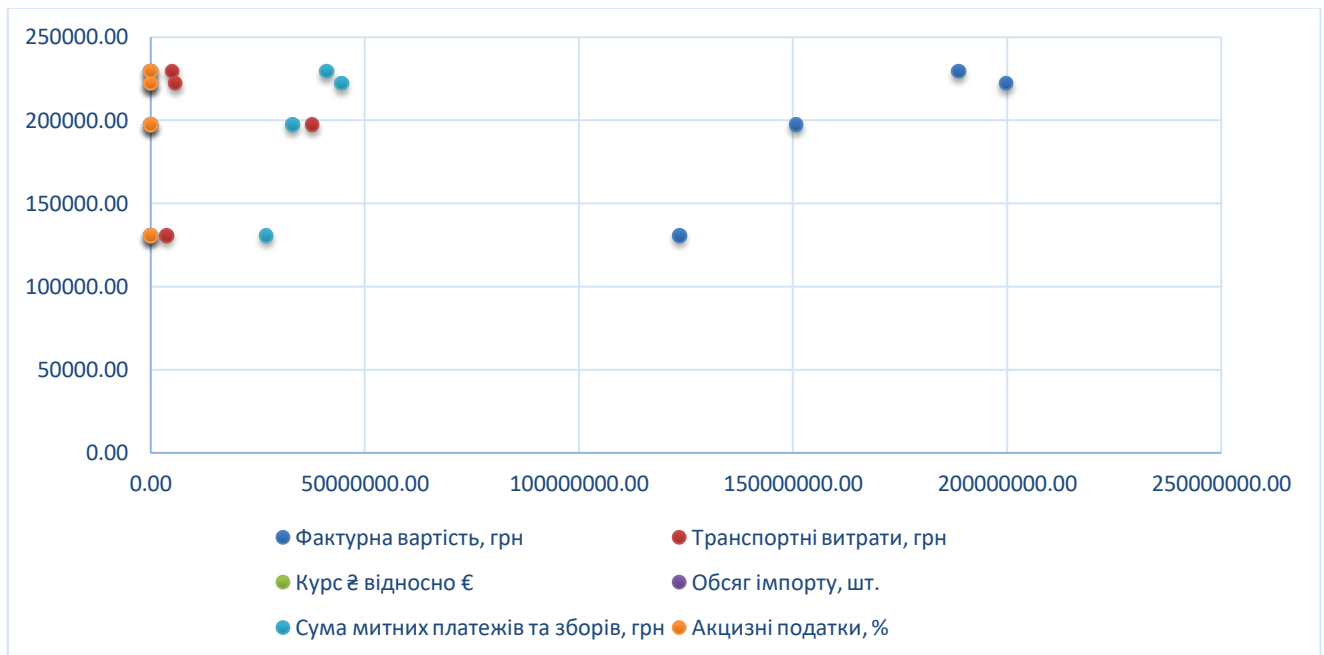


Рис. 2.12. Кореляційне поле залежності собівартості від факторів  
Джерело: побудовано автором за даними управлінського обліку ТОВ  
«Агротехсоюз»

Визначення тісноти зв'язку собівартості реалізованої продукції та факторів впливу на неї подано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

### Зв'язок собівартості та факторів впливу на неї

Фактор	Коефіцієнт кореляції між собівартістю та фактором	Інтерпретація коефіцієнту
Фактурна вартість, грн	0,93	Висока кореляція
Транспортні витрати, грн	0,08	Слабка кореляція
Курс ₴ відносно €	0,37	Слабка кореляція
Обсяг імпорту, шт.	0,97	Висока кореляція
Сума митних платежів та зборів, грн	0,92	Висока кореляція
Акцизні податки, %	0,04	Слабка кореляція

Джерело: побудовано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Агротехсоюз»

Знайдена за допомогою пакету Statistika, багатофакторна регресійна модель матиме наступний вигляд:

$$Y=20789,95+0,0048 x_1+393,42*x_2-0,02*x_3, \quad (2.6)$$

де  $x_1$  - фактурна вартість, грн;

$x_2$  – обсяг імпорту, шт.;

$x_3$  - сума митних платежів та зборів, грн.

Дана регресійна модель є значимою, бо R-квадрат близький до 1 отже, між пояснюючими і залежною змінною спостерігається щільний лінійний зв'язок, тобто зміну значення залежної змінної спричиняють зміни значень пояснюючих, а не вплив різних випадкових факторів. Рівняння регресії значимо, отже, досліджувана залежна змінна  $Y$  дуже близько описується включеними в регресійну модель факторами.

Зміна обсягів імпорту зображено на рис. 2.13.

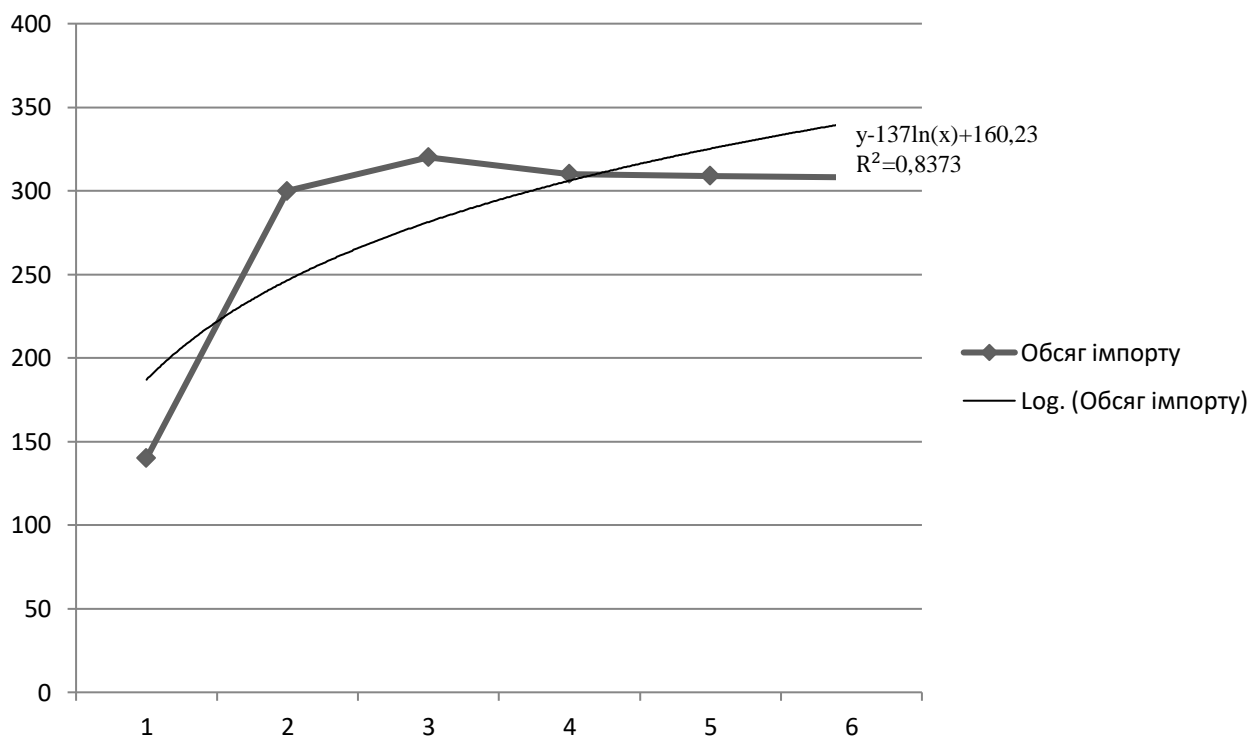


Рис. 2.13. Прогноз зміни обсягу імпорту

Джерело: побудовано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Агротехсоюз»

Отже дана модель демонструє те, що обсяг собівартості є

взаємозалежною величиною для всіх факторів. Зрозуміло, що обсяг собівартості збільшується при збільшенні витрачених ресурсів, про що свідчить отримана залежність між обсягом собівартості та фактурною вартістю, транспортними витратами, валютним курсом, обсягом товару, який придбали за кордоном, сумою митних платежів та зборів, тощо. Отже, з економічної точки зору модель є адекватною.

Відповідно, основний вплив в управлінні зовнішньоекономічною політикою має здійснюватись на ці фактори, а саме фактурна вартість, транспортні витрати, сума митних платежів та зборів та ін.

Отже, проаналізувавши ефективність зовнішньоекономічної діяльності за 4 останні роки, можна зробити висновки, що не зважаючи на нестабільну економічну ситуацію та недосконале митне законодавство, ТОВ «Агротехсоюз» продовжує займати позицію лідера на вітчизняному ринку агропромислової техніки.

Проте, одна з проблем ефективного управління міжнародною діяльністю на підприємстві – відсутність відділу ЗЕД і неможливість одного менеджера охопити всі питання управління ЗЕП з позицій виконання його ключових функцій.

Отже, отримавши дані по попереднім розрахункам, можна зробити висновок, що підприємство працює стабільно та ефективно використовує наявні у нього ресурси. В розділі 2.3 ми проведемо аналіз ефективності організаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

## Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агротехсоюз» працює на ринку товарів та послуг для сільського господарства протягом 22 років, щоденно вносячи свою частку у становлення та розвиток вітчизняного агропромислового комплексу.

ТОВ " Агротехсоюз" веде ефективну економічну діяльність та має сильні позиції на ринку. Основними партнерами ТОВ «Агротехсоюз» є всесвітньо відомі холдинги CLAAS, LEMKEN, Geringhoff, Valley, USED, AGCO, Gohn Deere, Case New Holland, Same Deutz Fahr та інші. З ними компанія веде зовнішньоекономічну діяльність, а саме імпортні операції по поставці товарів. Основними країнами-партнерами ТОВ «Агротехсоюз» є Німеччина, Іспанія, Франція, Італія, Сполучені Штати Америки

Провівши аналіз фінансового стану компанії, можна стверджувати, що показник чистого оборотного капіталу не дуже великий, а тому підприємство раціонально використовує свої ресурси. Коефіцієнт поточної ліквідності показує недостатню ліквідність, проте коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що підприємство має змогу вчасно погасити свої поточні зобов'язання. Для комплексної оцінки балансу, нами був використаний показник ліквідності балансу підприємства, значення якого 0,24 – тобто, даний показник є менше ніж 1 і це означає, що баланс ліквідний. Коефіцієнти ділової активності знаходяться в межах норми, тому підприємство функціонує ефективно та стабільно, отримавши дані по попереднім розрахункам, можна зробити висновок, що підприємство працює стабільно та ефективно використовує наявні у нього ресурси.

ТОВ «Агротехсоюз» веде ефективну імпортну діяльність. У 2016 році порівняно з 2015 роком відбулось зменшення абсолютної економічної ефективності, однак в 2018 році показник збільшився порівняно з 2015 на 8%. Динаміка зміни абсолютної економічної ефективності імпорту ТОВ



«Агротехсоюз» є нестабільною, однак ці зміни не є суттєвими і коливаються в межах 8-13%. Зміни в 2016 році бік зниження ефективності викликані економічною кризою в Україні (починаючи з 2014 року), що призвела до зміни валютних курсів та купівельної спроможності громадян. У 2018 році абсолютна економічна ефективність збільшилась порівняно з попереднім роком на 12,5%. Визначення показника економічного ефекту імпорту дає можливість розрахувати показник рентабельності імпорту ( $P_i$ ) діленням його на суму витрат на придбання імпортової продукції.

Проаналізувавши ефективність зовнішньоекономічної діяльності за 4 останні роки, можна зробити висновки, що не зважаючи на нестабільну економічну ситуацію та недосконале митне законодавство, ТОВ «Агротехсоюз» продовжує займати позицію лідера на вітчизняному ринку агропромислової техніки.

Проте, одна з проблем ефективного управління міжнародною діяльністю на підприємстві – відсутність відділу ЗЕД і неможливість одного менеджера охопити всі питання управління ЗЕП з позицій виконання його ключових функцій.

### РОЗДІЛ 3

## ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»

### 3.1. Напрями вдосконалення організаційного забезпечення міжнародної діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Результати проведеного аналізу у попередньому розділі дали можливість дійти висновку, що підприємство ТОВ «Агротехсоюз» має високий рівень управління фінансовою політикою, але, попри це, існує необхідність пошуку напрямів постійного її вдосконалення, оскільки, в умовах складної економічної ситуації в країні прогнозування діяльності є важким процесом, який повинен передбачати завчасно розроблені шляхи до можливої диверсифікації, звуження або розширення власної діяльності [48].



Рис. 3.1. Проблеми здійснення міжнародної діяльності на підприємстві ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: [56-57]

З ними стикається у своїй діяльності і ТОВ «Агротехсоюз». Проте з огляду на специфіку його діяльності та з урахуванням результатів аналізу управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Агротехсоюз», проведеного у розділі 2., визначено основні проблеми, які існують у плануванні, організації, реалізації, мотивації, координації та контролі його зовнішньоекономічної діяльності (рис. 3.1).

З огляду на зазначені проблеми доцільно говорити про необхідність удосконалення ефективності управління міжнародної діяльності як на рівні держави (державне регулювання міжнародної діяльності підприємства), так і на рівні підприємства.

Серед напрямів державного регулювання міжнародної діяльності підприємства доцільно відзначити наступні:

- створення гнучкої податкової, цінової, депозитної, кредитної, фінансової та валютної політики, що стимулює диверсифікацію експортно-імпортних операцій;
- зміцнення та забезпечення конвертованості національної валюти;
- створення системи страхування та гарантування експорту-імпорту;
- участь українських товаровиробників в зарубіжних виставках;
- подальша політика стимулювання розвитку конкурентного середовища;
- посилення захисту інтересів українських товаровиробників на зовнішніх ринках;
- визначення пріоритетних галузей і напрямів щодо державної підтримки у здійсненні міжнародної діяльності підприємства, зокрема інвестиційної, матеріаль-технічної, організаційної, юридичної тощо[58].

Серед внутрішніх напрямів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз», що мають бути покладені у основу управління міжнародною політикою підприємства, можна виділити наступні:

1. Проведення роботи на рівні керівництва компанії в напрямі отримання форми «EUR:1».
2. Пошук кредитних коштів (з більш низькими кредитними ставками та іншими умовами лояльності, на зовнішніх ринках).
3. Створення власного митно-ліцензійного складу.
4. Оформлення транспортних засобів для перевезення техніки, у т. ч. у лізинг з метою економії на перевезеннях.
5. Створення окремого відділу ЗЕД [59].

### **3.2. Розробка та запровадження відділу ЗЕД та митного складу в організаційній структурі ТОВ «Агротехсоюз»**

Провівши дослідження з міжнародної діяльності на підприємстві ТОВ «Агротехсоюз», виконане у пункті 3.1. дозволяє зробити висновок, що основними проблемами для успішного підвищення рівня організаційного забезпечення міжнародної діяльності на підприємстві є відсутність окремого відділу ЗЕД та свого ліцензійного складу. Розглянемо етапи створення відділу ЗЕД.

Проблемою ефективної реалізації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві "АГРОТЕХСОЮЗ", є відсутність окремого відділу ЗЕД, оскільки, один менеджер ЗЕД що функціонує на підприємстві, не встигає виконувати всі поставлені перед ним задачі. Велика кількість продукція яка надходить з за кордону, потребує великої кількості оформлених паперів та ретельно спланованих шляхів подальшої реалізації. Внаслідок великих об'ємів поставлених задач, менеджер ЗЕД, допускає помилки по оформленню митних декларацій та відвантаженню техніки покупцям, не може взяти на себе ті функції управління ЗЕП, які б зміг виконувати відповідний відділ, особливо з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Агротехсоюз». Тому у роботі пропонується створення відділу ЗЕД, що складався би з чотирьох осіб, а саме:

- логіста;
- митного брокера;
- начальника відділу ЗЕД (менеджер ЗЕД);
- та спеціаліста по сертифікації.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутрішнього управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. д. Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД (рис. 3.2).

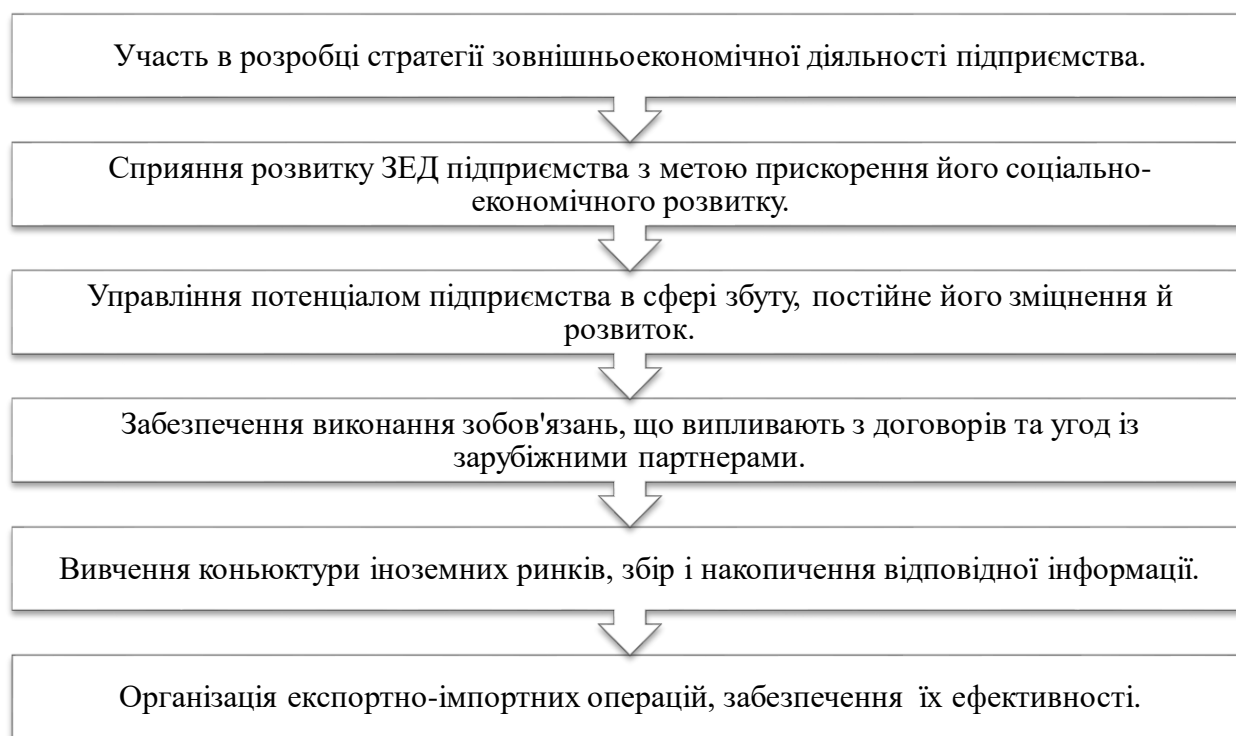


Рис. 3.2. Завдання відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ

«Агротехсоюз»

Джерело: [41]

Тобто цей відділ повинен забезпечувати виконання зобов'язань по міжнародних контрактах та угодах, участь в підготовці та проведенні ділових переговорів, організацію поставок та відвантаження згідно контракту, контроль за їх виконанням; спостереження за новинами в сфері експорту та імпорту та ін.

Відповідно до завдань визначаються і функції відділу зовнішньоекономічної діяльності і формується організаційна структура управління. Відділ зазвичай очолює начальник відділу, тобто менеджер ЗЕД.

Далі, представимо економічне обґрунтування доцільності створення окремого відділу на підприємстві, кількість працівників якого, не перевищує 50 осіб. Розрахуємо витрати, які несе підприємство не маючи спеціального відділу, а всі зовнішні торговельні операції здійснює за допомогою фізичних осіб підприємців, які надають підприємству послуги і отримують відсотки з кожного договору. Наприклад, послуги митного брокера становлять 5 % з митної декларації.

Сума митної декларації становить 100 тисяч євро, тобто 2338000 грн. 5 % від 2338000 буде 116900 грн, або 5 тисяч євро, що значно перевищує витрати які підприємство понесе маючи штатних працівників, які будуть отримувати фіксовану зарплату щомісяця. Витрати на зарплату працівників відділу ЗЕД розглянемо в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Витрати на зарплату працівників відділу ЗЕД**

Посада	Ставка, грн	Нарахування по ЕСВ, %	Витрати на одного працівника, грн
Менеджер ЗЕД	11000	37,26	15098,6
Брокер	8000	37,26	10980,8
Логіст	7000	37,26	9608,2
Разом	-	-	35687,6

*Джерело:* розраховано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Агротехсоюз»

Оскільки працівникам необхідно мати добре оснащене місце для роботи, то доцільно також підрахувати витрати на створення робочих місць для працівників відділу ЗЕД. Витрати на створення робочих місць розглянемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Витрати на створення додаткових робочих місць**

Назва	Кількість, шт	Вартість/1шт	Сума, грн
Меблі	3	5000 грн	15000
Компютер	3	10000 грн	30000
Принер	1	6000 грн	6000
Телефон	3	1500 грн	4500
Кондиціонер	1	7000 грн	7000
Разом	-	-	62500

*Джерело:* розраховано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Агротехсоюз»

Отже, провівши аналіз витрат на утримання відділу ЗЕД, який буде складатися з трьох осіб, а саме: менеджера ЗЕД, брокера та логіста – ми дійшли висновку, що створення спеціалізованого відділу значно вигідніше ніж залучення сторонніх осіб, оскільки витрати на його створення – 98187,6 не перевищують одноразової наданої послуги приватного митного брокера – 116900 грн.

Основними завданнями такого відділу є планування, організація, регулювання зовнішньо-торгівельних угод, збільшення об'єму продажів імпоротної продукції, підвищення ефективності імпортних закупок у відповідності до стратегії підприємства, підвищення конкурентноспроможності продукції на ринку, розробка цінової політики опираючись на конкурентне середовище.

Слід зазначити, що ефект від створення такого відділу проявиться лише після кількох років з моменту його створення, а ефективність його діяльності визначатиметься результатами МДП ТОВ «Агротехсоюз».

Проаналізувавши тенденції розвитку ТОВ «Агротехсоюз», поглиблення співпраці з зарубіжними партнерами – слід зазначити, що у підприємства виникла необхідність у залученні більшої кількості персоналу, побудова нової адміністративної будівлі та більшого складського приміщення. У 2017 році обсяг товарів на складі досяг граничного рівня, це зумовлено збільшенням реалізації товарів. Тому підприємство потребує нове приміщення для

зберігання техніки та запасних частин, яке, на мою думку, доцільніше оформити як митний ліцензійний склад.

Підприємство ТОВ «Агротехсоюз» має певну специфіку стосовно своєї політики, ця специфіка пов'язана зі збутом продукції. Точніше це пов'язано з тим, що завод-виробник має отримати замовлення від ТОВ «Агротехсоюз» на виготовлення техніки і запасних частин завчасно, оскільки фабрика має встигнути виготовити продукцію. Подальший збут продукції відбувається на передодні аграрних сезонів. Замовлення клієнтів підприємства відбуваються наприкінці осені, а поставки продукції покупцям – на початку весни. Фактично, підприємство ТОВ «Агротехсоюз» працює сезонно. Тобто на період з моменту замовлення покупця до моменту отримання товару - частина коштів, що знаходяться в обігу, заморожуються. Через що, виникає необхідність проаналізувати коефіцієнт оборотності запасів ( $K_{об.з.}$ ), що розраховується за формулою:

$$K_{об.з.} = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{(\text{Запаси п.п.} + \text{Запаси к.п.}) \div 2}, \quad (3.1)$$

де запаси п.п. – товарно-матеріальні запаси на початок періоду;

запаси к.п. – товарно-матеріальні запаси на кінець періоду.

$$K_{об.з.} = \frac{324843745,91}{(55288223,69 + 78721341,46) \div 2} = 4,85$$

Даний коефіцієнт оборотності запасів характеризує швидкість, з якою товарно-матеріальні запаси обертаються на протязі звітного періоду. Зазвичай, чим вищий показник обертання товарно-матеріальних запасів, тим краща здатність компанії генерувати грошовий потік: низький рівень запасів зменшує ризик, пов'язаний з неможливістю реалізувати продукцію і вказує на ефективне використання капітала.

Якщо розділити 365 днів на коефіцієнт оборотності запасів, то отримаємо к-сть днів, коли техніка та запасні частини простоюють на складі, тим самим заморожуючи кошти, які необхідно вивільняти.

$$365 \div 4,85 = 75,25 \text{ (днів)}$$



Провівши моніторинг деяких українських компаній-конкурентів, які мають свій митний ліцензійний склад (МЛС): ТОВ "АКРІС ЛОГІСТИК", ДП «Український термінал» ми дійшли висновку, що саме МЛС дозволяє вигідно і без втрат зберігати сезонний товар у митному режимі, чекаючи найбільш вигідного періоду для ринкових продажів товару. На прикладі звітності ДП «Український термінал» за 3 останні роки ми помітили, що після появи МЛС вони оптимізували витрати (-120 тис.грн) і скоротити час митного оформлення (на 36%). В нашому випадку, єдиним виходом з ситуації, щодо простоювання техніки на складі ТОВ «Агоротехсоюз», яка веде за собою замороження коштів на певний період – є побудова свого митного ліцензійного складу.

Митний склад – це митний режим, за якого ввезені із-за меж митної території України товари зберігаються під митним контролем без стягування мита та інших податків, що допоможе скоротити витрати на оподаткування в період зберігання, а товари, які вивозяться за межі митної території України, зберігаються під митним контролем з моменту початку митного оформлення митними органами України до фактичного вивезення за межі митної території України.

Тобто, перевага даного складу полягає в тому, що підприємство має право сплачувати кошти до бюджету за розтаможення та стягнення мита, після того як знайде покупця, який внесе аванс за купівлю товару, тим самим покриє частину витрат підприємства. Також слід зазначити, що утримання власного ліцензійного складу є більш економічно ніж плата за оренду місця на ліцензійному складі державної митниці.

Митні ліцензійні склади надають послуги особам, що переміщують через митний кордон товари і транспортні засоби на підприємницьких засадах. Власниками митних ліцензійних складів є суб'єкти підприємництва, які в установленому порядку отримали ліцензію на право відкриття і експлуатації митного ліцензійного складу. Свої відносини із клієнтами вони будують на основі цивільно-правового договору. Головними завданнями таких складів є (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Завдання митних ліцензійних складів

Джерело: [60]

Розрізняють митні ліцензійні склади відкритого і закритого типу. На митних складах відкритого типу зберігаються товари будь-якого товаровласника, а на митних складах закритого типу – лише власника митного складу.

До митних ліцензійних складів чинним законодавством встановлені певні вимоги. Так їх робота повинна бути організована таким чином, щоб ввезення і вивезення товарів здійснювалося з дотриманням митного законодавства, а порядок зберігання гарантував їх постійне перебування під митним контролем у режимі «митний склад» і виключав можливість надходження чи вилучення цих товарів поза митним контролем.

Як митний ліцензійний склад може виступати одне чи декілька спеціально визначених і обладнаних приміщень чи інших призначених для зберігання товарів в режимі митного складу споруд.

Територія складу має бути огорожена. Якщо товари є великогабаритними або з інших причин не можуть зберігатися в приміщеннях

митного складу, як виняток передбачена можливість їх зберігання на відкритих площадках за умови наявності добового посту охорони.

До приміщень митних складів висуваються вимоги, що відповідають вимогам охоронної і протипожежної сигналізації, умовам для праці митників та ін. У складі повинні бути вантажно-розвантажувальні і транспортні засоби, складське обладнання, засоби зв'язку, оргтехніка, меблі, засоби обліку і контролю.

Митний склад може використовуватися тільки для зберігання товарів, які розміщуються в режимі митного складу. Для їх розміщення власник товару подає митному органу мотивовану заяву, в якій визначає мету розміщення товару і режим. Цей товар декларується шляхом заповнення вантажної митної декларації. Разом з нею митному органу подаються такі документи:

- договір на зберігання товарів на митному ліцензійному складі і зовнішньоекономічний контракт;
- транспортні та інші документи на товари, які ввозяться (накладні, коносаменти, специфікації, рахунки-фактури та інше);
- інші документи, які необхідні для здійснення митного оформлення і митного контролю.

З метою збереження товарів, що знаходяться на митному ліцензійному складі, з ними дозволяється проводити такі операції: очищення, провітрювання, сушку, створення оптимального температурного режиму зберігання, інвентаризацію, захист від корозії, фарбування. Окрім цього, дозволяється проводити операції щодо підготовки товарів до реалізації: переміщення товарів у межах ліцензійного складу з метою їх раціонального розміщення, подрібнення партій, формування відправлень, сортування, пакування, перепакування, маркування, завантаження, розвантаження, перевантаження, прості операції з доукомплектуванням чи доведення до робочого стану, боротьба із шкідниками, тестування.

З митного складу товари випускаються в таких випадках: тимчасово, з наступним поверненням; для вільного використання на території України; для

тимчасового використання на території України; для переробки на території України; за митний кордон України; для перевезення на інші митні ліцензійні склади, що знаходяться в зоні дії тієї ж самої митниці; для перевезення в інші митні органи для проведення митного оформлення згідно з митними режимами.

Особа, яка має намір відкрити та експлуатувати митний ліцензійний склад, подає до митниці, в зоні діяльності якої знаходиться склад, заяву на отримання ліцензії на право відкриття та експлуатації митного ліцензійного складу. До заяви, також, додаються документи (додаток Б).

Заява розглядається митницею протягом 30 днів з дня її надходження. В разі прийняття рішення про можливість відкриття митного ліцензійного складу митниця встановлює "Процедуру організації митного режиму – митний склад" залежно від конструкції митного ліцензійного складу, видів товарів, які будуть зберігатися на ньому, товарообігу та інших факторів функціонування конкретного складу, а в разі відмови від погодження, митниця повідомляє про це заявника письмово, із зазначенням причин відмови.

Ліцензія діє безстроково, за умови щорічної перереєстрації митного ліцензійного складу, і не може бути передана іншій особі. Відмова у видачі ліцензії може бути оскаржена згідно з положеннями Митного кодексу України.

Для оперативного керівництва діяльністю митного ліцензійного складу власник призначає відповідальну особу – керуючого митним ліцензійним складом. Власник митного ліцензійного складу відповідає за професійну підготовку керуючого та за знання ним митного законодавства України. Особа керуючого складом зазначається у Процедурі організації митного режиму – митний склад, після попереднього складання ним іспиту.

Для економічного обґрунтування доцільності побудови митного ліцензійного складу, необхідно провести порівняльний аналіз витрат на утримання власного митного складу та витрат, які підприємство несе у разі розвантаження товару на державній митниці. Обсяги митних платежів ТОВ «Агротехсоюз» за останні два роки зображено на рис. 3.4.

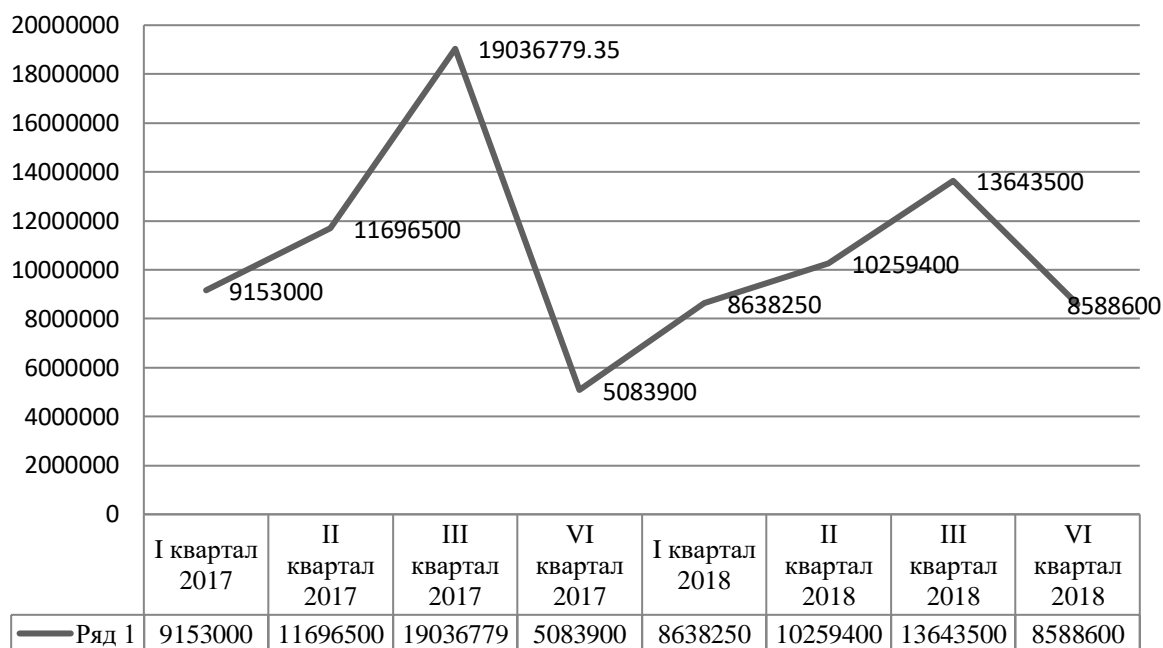


Рис. 3.4. Динаміка митних платежів ТОВ «Агротехсоюз», 2014-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Агротехсоюз»[40]

З рис. 3.4 видно, що сума митних платежів в III кварталі зростає (липень – вересень), а в IV кварталі знижується – це підтверджує сезонність роботи підприємства. Іншими словами, в IV кварталі податкових кредитів значно менше ніж в III, тому при необхідності зменшити податкове зобов'язання – податкові кредити відсутні.

Митний ліцензійний склад дозволяє вирівняти обсяги сплати податків більш рівномірно та вигідно для підприємства. Тобто, товар розмитнюється тоді коли підприємство потребує податковий кредит для зменшення податкового зобов'язання[61].

Для створення відповідного митного складу, необхідно прорахувати затратну частину на його створення і подальшу його експлуатацію:

- оренда землі – в нашому випадку, це територія що не буде перевищувати 0,2 га і вартість придбання земельного наділу у межах Київської обл., Васильківського р-ну, буде дорівнювати 25000 грн в місяць, тобто 300000 тис в рік;

- ліцензія – 20000 тис грн за перший рік, 8000 за кожен наступний рік;
- обладнання – приблизно 80000 тис грн;
- заробітна плата митного брокера – 400 грн/год.

Сумарні витрати на утримання МЛС становлять  $\approx 400000$  тис. грн, що є значно менше ніж сума, яку підприємство втрачає при тривалих затримках розвантаження товару на державній митниці.

Переваги створення митного ліцензійного складу:

1. Підприємство може оптимізувати оподаткування. Розвантаживши товар, підприємство отримує податковий кредит, в свою чергу податкове зобов'язання підприємство отримає тільки після продажу товару, що може відбутися через досить тривалий час. Перевага митного ліцензійного складу полягає в тому, що підприємство має змогу скоротити період між отриманням податкового кредиту і податкового зобов'язання, тобто купуючи у підприємства техніку клієнт сам сплотить ПДВ та мито, тим самим не змушуючи підприємство брати кредит, оскільки весь цей час товар буде стояти безкоштовно на власному МЛС [62].

2. Відсутність витрат, пов'язаних з затримкою при розвантаженні на митниці. У зв'язку з незадовільною організацією роботи митниці, товар затримується на ліцензійних складах на невизначений термін, що в свою чергу призводить до значних витрат з боку підприємця.

### **3.3. Обґрунтування економічної ефективності запровадження запропонованих шляхів удосконалення в організаційній структурі ТОВ «Агротехсоюз»**

Виходячи з попереднього підрозділу стає зрозуміло як важливо організувати свій митний ліцензійний склад.

Ефективність проекту – категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників. Основні показники ефективності, які доцільно оцінювати при управлінні проектами, представлені в табл. 3.5.

Для розрахунку основних показників ефективності проекту доцільно скласти таблицю (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5.**

Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення, тис грн
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	4500
Free Cash Flow, тис. грн.	5500
EBITDA (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	1000
Рентабельність по EBITDA, %	18,18%
2. Термін експлуатації, років	10
3. Грошові потоки по роках, грн.:	
в 1 рік	2530
в 2 рік	3310
в 3 рік	3450
в 4 рік	3430
в 5 рік	3600
4. Ставка дисконту, %	40
5. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	6

Складено автором на основі [40]

Розглянемо детальніше витрати, які буде нести підприємство підчас введення нового проекту:

1. Будівництво складу. Площа МЛС становить 172 кв. м. Вартість – 1.4 млн. грн
2. Заробітна плата. Середня заробітна плата в Києві складає 11 000 грн. Враховуючи, що в проекті буде задіяно 8 осіб, то річні витрати на заробітну плату будуть становити – 1,28 млн грн.
3. Придбання та встановлення необхідного обладнання на МЛС – 1.2 млн грн.
4. Поповнення товарно-матеріальних запасів – 612 тис. грн

На основі цих даних про видатки по проекту та грошові надходження за термін його реалізації розрахуємо показники ефективності проекту, такі як: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP),

коефіцієнт вигоди-витрати (BCR) та інші. Вони враховують фактор втрати грошей своєї вартості з часом і визначаються на основі приведення грошових потоків (або вигід і витрат), які генерує проект, до теперішнього часу або в їх основу покладений процес дисконтування.

Отже, основні дані для розрахунку наведених вище показників представлені у таблиці 3.6.

**Таблиця 3.6.**

Дані для розрахунку показників ефективності проекту

Рік	Витрати за проектом, тис. грн.	Грошові потоки, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані інвестиційні витрати, тис. грн.	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	Чиста теперішня вартість, тис. грн.
	Ct	Bt	i = 20%			
0	4500		1,00	4 500,00		
1	1600	2530	0,83	1 333,33	2 108,33	-3 725,00
2	1600	3310	0,69	1 111,11	2 298,61	-2 537,50
3	1600	3450	0,58	925,93	1 996,53	-1 466,90
4	1600	3430	0,48	771,60	1 654,13	-584,38
5	1600	3600	0,40	643,00	1 446,76	219,38
	12500	16320	-	9 284,98	9 504,36	219,38

Складено автором на основі [40]

На базі отриманих результатів можна зробити висновок про доцільність впровадження проекту та його фінансування.

Оскільки індекс прибутковості проекту  $PI > 1$ , це означає, що майбутні приведені грошові доходи будуть більшими за вкладені засоби, і підприємство отримає приріст доходу в межах заданої норми прибутку. З кожним роком реалізації проекту цей показник збільшуватиметься. Показник внутрішньої норми рентабельності інвестицій за проектом показує при якій межі норми прибутку проект є прибутковим і це складає 22,07%, що свідчить про те, що запланована ставка дисконту по проекту



20% відповідає дійсним можливостям проекту до окупності. Також було визначено період, за який проект стане прибутковим і *DPP* становить 4 роки та 8 місяців, що означає, що на 5-му році реалізації проекту він буде повністю окуплений і приносить прибутки. Розрахований коефіцієнт вигод / витрат показує, що вигоди за проектом перевищують вкладені в нього кошти на 2,4% на 5 році реалізації проекту.

На основі прогнозованих даних табл. 3.7 та враховуючи, що середньорічний дохід підприємства складає 25 млн. грн. можемо розрахувати, що за рахунок нового проекту ефективність роботи компанії збільшиться в середньому на 13%.

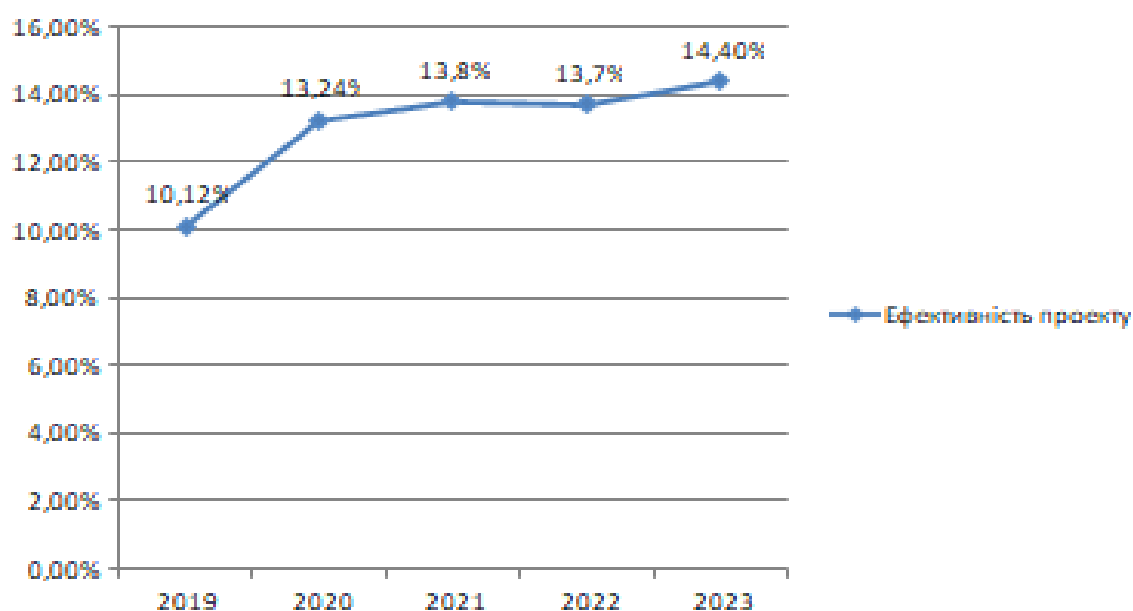


Рис. 3.7. Ефективність проекту

Джерело: створено автором на основі [40]

При реалізації даного проекту перед ТОВ «Агротехсоюз» постає питання щодо залучення додаткового фінансування. На даний момент підприємство на реалізацію проекту може виділити зі свого чистого прибутку лише частину необхідної суми, а саме 3 млн грн. Повна вартість проекту 4,5 млн грн.

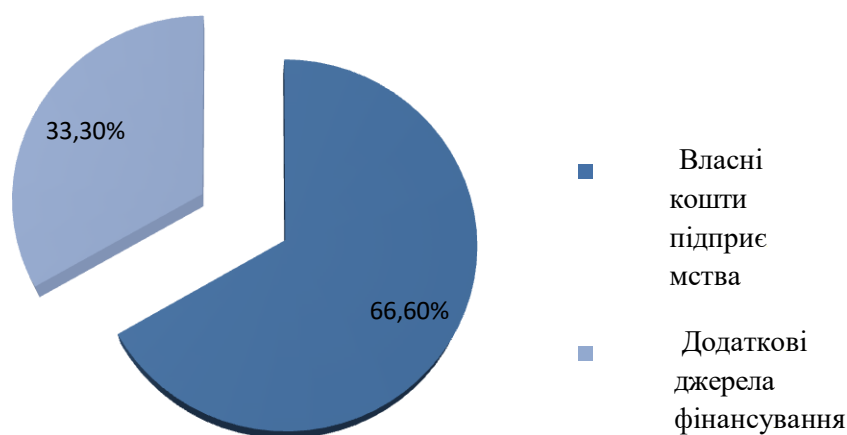


Рис.3.8 Фінансування створення митного ліцензійного складу

Джерело: систематизовано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Агротехсоюз» [40]

Для фінансування проекту пропонується розглянути декілька варіантів залучення коштів.

1.Кредитні кошти. Для даного варіанту пропонується розглянути нову програму, яка запустилась в Ощадному банку України за підтримки Німецько-українського фонду. Ощадбанк та Німецько-Український фонд (НУФ) підписали Меморандум про стратегічне співробітництво. Згідно з меморандумом банк отримає кредитну лінію для подальшого кредитного фінансування підприємств мікро-, малого та середнього бізнесу та техдопомогу на розвиток банківських продуктів та модернізацію кредитних процесів для зазначеного сегмента клієнтів. Співробітництво Ощадбанку та НУФ передбачає не лише фінансові ресурси для кредитування клієнтів мікро-, малого та середнього бізнесу на економічно вигідних умовах, але й технічну допомогу з метою застосування найкращих європейських практик побудови процесу фінансування ММСБ. Одразу після підписання кредитних договорів в Ощадбанку розпочала роботу Франкфуртська школа фінансів та менеджменту, залучена НУФ для впровадження сучасних процедур та технологій кредитування ММСБ за фінансової підтримки Уряду Німеччини. Банк пропонує наступні умови кредитування табл 3.9.

Таблиця 3.9.

## Умови кредитування

Категорія Клієнта	Фізична особа – підприємець - резидент України; - Юридична особа – резидент України (окрім акціонерних товариств, комунальних підприємств, кооперативів, споживчих товариств, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності на території України).
Термін провадження діяльності	Не менше 12 місяців з дати державної реєстрації
Види господарської діяльності	Торгівля; - Надання послуг; - Виробництво; - Підприємства агропромислового комплексу
Цільове призначення Кредиту	Поповнення обігових коштів; - Придбання основних засобів (нерухомість, транспортні засоби, обладнання та устаткування тощо)
Сума кредиту	1 000,00 – 4 900 000,00 гривень
Відсоткова ставка	24%-річних, 1% комісії від суми кредиту (одноразово)
Умови погашення кредиту	Щомісячно за класичною схемою; - Щомісячно за індивідуальним графіком
Забезпечення	Нерухоме або рухоме майно або товар в обороті та порука

Джерело: [36]

Так як ТОВ «Агротехсоюз» може виділити 3 млн грн власних коштів на створення митного ліцензійного складу, а при залученні кредиту необхідно буде сплатити тіло кредиту + відсотки, то пропонується взяття кредиту на суму 2 млн грн строком на 1 рік, з урахуванням того, що частина власних коштів піде на витрати пов'язані з обслуговуванням кредиту. Розглянемо графік погашення (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Графік погашення кредиту

Дата	Графік погашення кредиту			
	Залишок заборгованості	Сума нарахованих процентів	Сума платежу по тілу кредиту	Сума платежу в місяць
01.10.2019	2 000 000,00			
01.11.2019	1 833 333,33	40 767,12	166 666,67	207 433,79
01.12.2019	1 666 666,67	36 164,38	166 666,67	202 831,05
01.01.2020	1 500 000,00	33 972,60	166 666,67	200 639,27
01.02.2020	1 333 333,33	30 575,34	166 666,67	197 242,01
01.03.2020	1 166 666,67	24 547,95	166 666,67	191 214,61
01.04.2020	1 000 000,00	23 780,82	166 666,67	190 447,49
01.05.2020	833 333,33	19 726,03	166 666,67	186 392,69

Продовження табл. 3.10

01.06.2020	666 666,67	16 986,30	166 666,67	183 652,97
01.07.2020	500 000,00	13 150,68	166 666,67	179 817,35
01.08.2020	333 333,33	10 191,78	166 666,67	176 858,45
01.09.2020	166 666,67	6 794,52	166 666,67	173 461,19
01.10.2020	0,00	3 287,67	166 666,67	169 954,34
Разом:		259 945,21	2 000 000,00	2 259 945,21

Джерело: [36]

Сума переплати за кредитом буде становити 260 000 + 20 000 (1% за видачу) = 280 000 грн.

В забезпечення пропонується надати обладнання та товари в обігу. Нотаріальне оформлення забезпечення буде коштувати 5 000 грн. Даний варіант фінансування є доступним, швидким та достатньо не дорогим.

2. Залучення інвестора. При виборі даного варіанту пропонується розглянути можливість залучення інвестора через Асоціацію приватних інвесторів України.

Асоціація приватних інвесторів України (АПУ) є першою некомерційною організацією, яка об'єднує приватних і корпоративних інвесторів у всіх регіонах України. Робота побудована за принципом Асоціації регіональних об'єднань інвесторів і базується на міжнародному досвіді і сучасних підходах до організації інвестиційних проектів.

Асоціація «Приватні інвестори України» єдине об'єднання інвесторів в Україні, яке є повноправним членом European Business Angel Network (EBAN)

У EBAN входить більше 60 мереж приватних інвесторів, які об'єднують близько 10 тисяч активних інвесторів в 22 країнах Європи.

Приватні інвестори (бізнес-ангели) - є найважливішим класом інвесторів, які заповнюють розрив між первинними вкладеннями власників компаній і наступними джерелами фінансування, такими як традиційний венчурний капітал, банківське фінансування, розміщення акцій на біржі і т.д. Крім надання стартового капіталу, приватні інвестори приносять в компанію цінний внесок - професійний і управлінський досвід, чого

зазвичай не вистачає компаніям на початкових стадіях, а також необхідні зв'язки і репутаційну підтримку.

Асоціація приватних інвесторів України не є посередником між інвесторами та ініціаторами проектів, а являє собою організацію, що об'єднує однодумців, які є або готові стати інвесторами.

Організація для своїх членів проводить індивідуальні презентації інвестиційних проектів, а також публічні заходи, на яких підприємці представляють свої проекти інвесторам, а після цього в неформальній обстановці можуть обговорити з ними перспективи можливої співпраці.

Крім діяльності, пов'язаної з залученням капіталу, необхідного для старту і розвитку проектів, Асоціація приватних інвесторів всебічно сприяє розвитку інституту приватних інвестицій і підприємництва в Україні, ініціює вдосконалення законодавства, що регулює правові взаємовідносини при інвестуванні. Правове поле повинне забезпечувати з одного боку, захист капіталовкладень приватних інвесторів, а з іншого - гарантувати ініціаторам проектів збереження прав на інтелектуальну власність.

Членами Асоціації можуть виступати не тільки приватні інвестори - фізичні особи, а й інші типи інвесторів, такі як венчурні фонди, корпоративні венчурні інвестори, фінансові компанії, портфельні інвестори.

Автори інвестиційних проектів, які готові поступитися часткою в бізнесі (компанії) приватному інвестору в обмін на інвестиції, для попереднього вивчення проекту надають анкету, формуляр якої розміщений на сайті. Якщо проект буде цікавий для інвестицій автора запросять на індивідуальну або публічну презентацію проекту.

Асоціація розглядає проекти для інвестування в різних регіонах України і найближчого зарубіжжя. Інвестиційні наміри інвесторів-членів Асоціації припускають інвестування проектів в сумі від \$ 20 тис. До декількох мільйонів доларів. При цьому можуть бути профінансовані і

більші проекти, при участі в них декількох інвесторів і / або надання інвестором додаткових гарантій для залучення інших видів фінансування.

Проекти повинні мати перспективи значного зростання, так як інвестор розраховує збільшити свої вкладення як мінімум в декілька разів за час участі в проекті. Підприємцям необхідно бути готовим до участі інвестора в капіталі компанії, на базі якої буде реалізовуватися проект.

Рентабельність по основній діяльності при виході проекту в регулярний режим роботи повинна становити не менше 30-40% в рік. Чим вищі ризики за проектом, тим більшу прибутковість повинен мати проект, і тим більшу частку в компанії буде запитувати інвестор при входженні в проект.

При розгляді даного варіанту залучення інвестиційних коштів ТОВ «Агротехсоюз» слід звернути увагу на те, що доля інвестора в акціонерному капіталі компанії буде складати мінімум 50%, і в майбутньому підприємству доведеться віддавати більше половини прибутку інвестору.

Перевагою даного варіанту є те, що в разі не принесення проектом очікуваних результатів ТОВ «Агротехсоюз» не зазнає збитків. Недоліком є – передання більше 50% майбутнього прибутку інвестору.

Розглянувши декілька варіантів залучення інвестиційних коштів можна зробити висновок, що найшвидшим та найдешевшим варіантом є кредитні кошти. Ефективна ставка приданому фінансуванню буде складати 14%. Кредитні кошти дадуть можливість перекрити недостачу коштів за проектом та дадуть можливість для ТОВ «Агротехсоюз» вийти на новий ринок збуту.

3.Кредитна лінія «Coface. Отже, функціонування експортних кредитних програм має певні переваги для всіх суб'єктів ЗЕД. В першу чергу, це стосується необхідності підписання певної кількості міжбанківських угод та виконання інших формальних процедур українським банкомпозичальником. Крім того, процедура залучення довгострокових фінансових ресурсів під гарантійне покриття. Експортно

кредитні програми більш тривалі, ніж при використанні інших кредитних інструментів. В той же час, залучення до експортно кредитних програм в Україні, та співпраця з ним аграрних підприємств дозволить знизити ризиковість поставок сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки; отримати аграрним підприємствам кошти із нижчими відсотковими ставками (ніж при кредитуванні «власними» коштами банку) та розстрочкою погашення кредиту до 8,5-10 років; оптимізувати фінансові потоки за рахунок наявності заздалегідь узгодженого графіка платежів. Також вітчизняні аграрні підприємства зможуть отримати можливість додаткової перевірки фінансового стану імпортера для отримання страхових гарантій та дізнатися про всі наявні ризики неплатежу на конкретному зовнішньому ринку через проведення моніторингу страховиком.

На прикладі ТОВ «Агоротехсоюз», господарська діяльність якого передбачає ввезення сільськогосподарської техніки та запасних частин, з Німеччини, Італії та Франції та подальший її продаж [30], приведено приклад використання переваг програм кредитування «Coface». «Coface» здійснює діяльність зі страхування експортних кредитів і управління дебіторською заборгованістю, володіє єдиною базою даних, яка налічує понад 40 млн компаній по всьому світу. Бізнес-модель «Coface» дозволяє застосовувати наявні технології оцінки ризиків, з огляду на специфіку країни страхування[64]. Компанія є світовим лідером на ринку кредитного страхування і в той же час обслуговує понад 50 тис. клієнтів по всьому світу [63].

У 2008 році було підписано угоду про глобальну співпрацю між «Coface» і банківською групою HSBC. «Coface» надає кредити компанії, за умови поручительства банку, який відповідає встановленим критеріям (рис.3.9). «Coface» і «ПрайсвотерхаусКуперс» консультують експортерів і фінансують банки в процесі підготовки заяви на отримання страхового покриття уряду

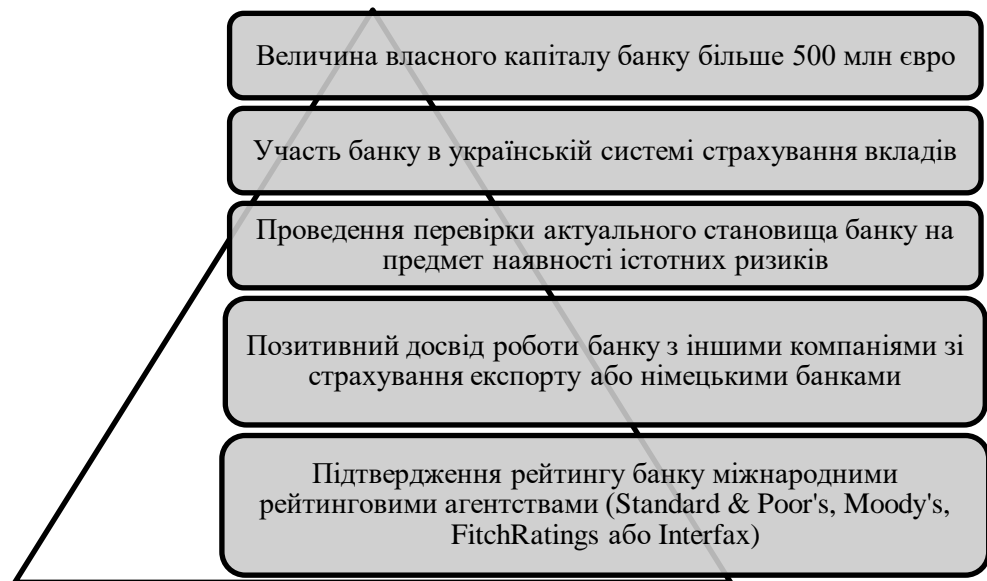


Рис. 3.9 Критерії «Coface» для співпраці з банками

Джерело: [63]

Після прийняття рішення про надання страхового покриття «Coface» веде консультаційне супроводження проекту в процесі його реалізації та виплачує відшкодування при настанні страхового випадку. Основні риси, які характеризують діяльність «Coface» (рис. 3.10).

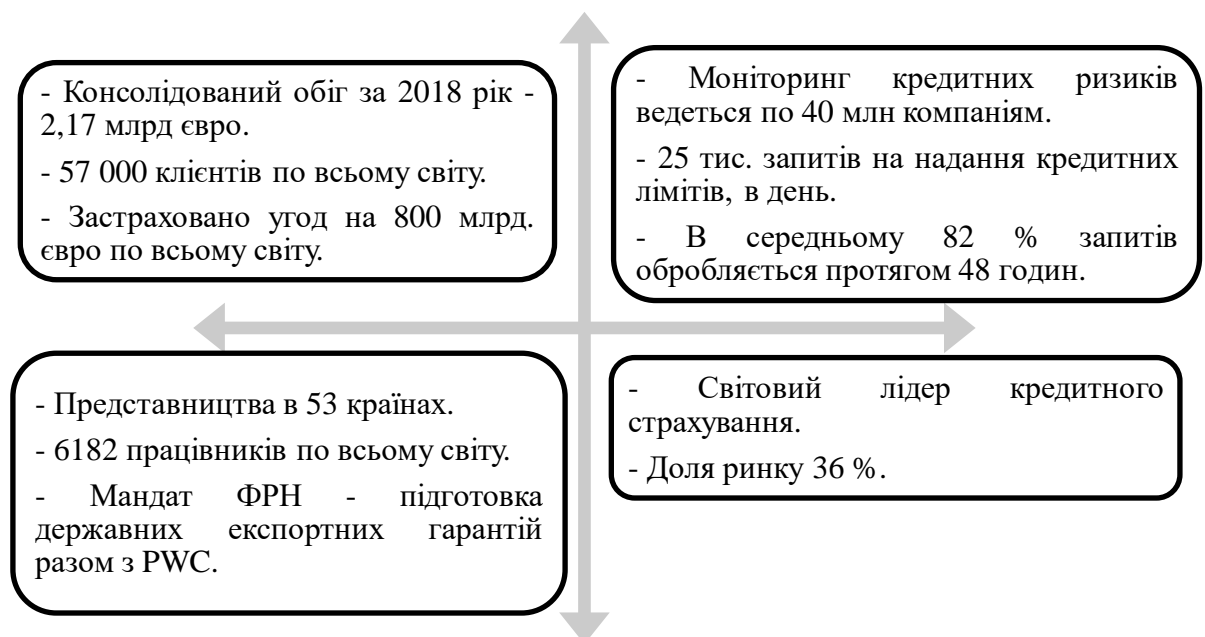


Рис.3.10 Характеристика «Coface»

Джерело:[63]



Етапи прийняття рішення «Coface» стосовно надання страхового покриття експортних угод здійснюється в декілька етапів (рис.3.11).



Рис. 3.11 Етапи прийняття рішення «Coface»

Джерело: [63]

На рис.3 продемонстровані етапи рішення «Coface» щодо надання страхового покриття. Все починається з збору та аналізу інформації про компанію. Після цього страховик визначає рейтинг підприємства, і відштовхуючись від показника встановлює кредитний ліміт. Після цього страховик перевіряє кредитоспроможність іноземного партнера експортера та за результатами перевірки вносить кредитне рішення, яке може підтвердити запитану суму, зменшити її до прийнятного для страхування рівня або відмовити в страхуванні кредиту.

Система фінансового кредитування «Coface» дуже вигідна для підприємства, оскільки відсоткова ставка по кредиту значно нижча ніж середня в українських банках. Окрім цього, покриття «Coface» має інші переваги (рис. 3.12).

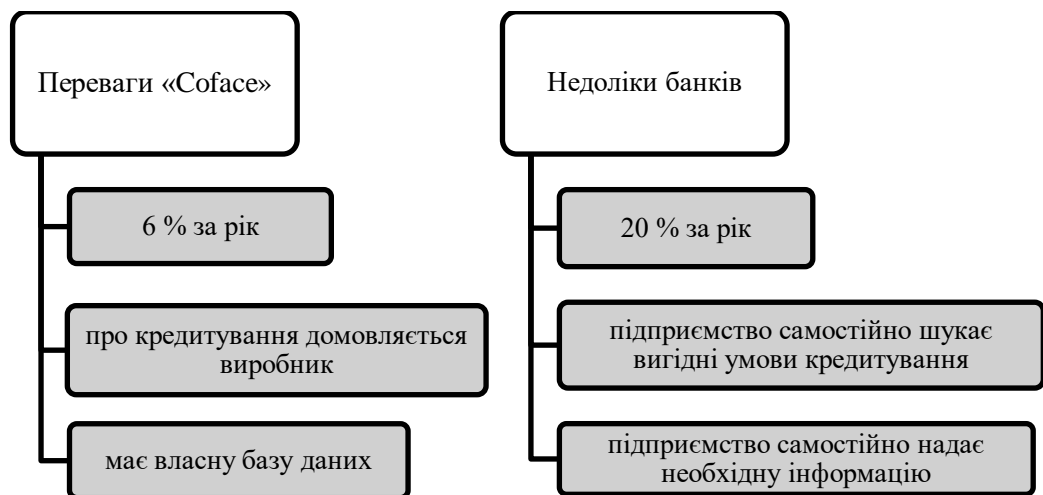


Рис. 3.12. Основні переваги покриття «Coface»

Джерело: [64]

Ефективність удосконалення організаційної складової системи управління зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «Агротехсоюз» буде оцінена результатами діяльності підприємства у майбутніх періодах шляхом аналізу динамки прибутку від здійснення ЗЕД та застосування кредитної системи «Coface» для створення МЛС. Саме тому проаналізовано комплексний ефект від запропонованих заходів у діяльності ТОВ «Агротехсоюз» [5].

Загальний економічний ефект від створення та введення в дію митного ліцензійного складу може бути представлений наступним чином.

Середньорічний обсяг запасів підприємства ТОВ «Агротехсоюз» складає 67004782,58 млн грн (без ПДВ) [40]. Для того щоб сплатити до державного бюджету 20% ПДВ, а саме:

$$67004782,58 \times 0,2 = 13400956,52 \text{ млн грн (в рік)}$$

Підприємство змушене скористатись банківським кредитом, відсоткова ставка якого складає 20%.

$$(13400956,52 \times 20\%) / 365 \times 75,25 = 552559,988 - \% \text{ по кредиту.}$$

Оскільки, середня ставка по кредиту в банках України – 20 % , ставка по «Coface» складає 6 % річних [6] , то для підрахунку ефекту слід від 20 % відняти 6 %, тому в розрахунках використовуємо 14 %.

$$FV = PV \times (1 + \%)^n, \quad (1)$$

де: FV – майбутня вартість;

PV – теперішня вартість;

% - відсотки по кредиту;

n – кількість років.

$FV = 40 \text{ млн } (1+0,14)^1 = 5\,600,0 \text{ тис. грн}$  – сума коштів, яку б ТОВ «Агротехсоюз» сплатив, якби брав кредит на придбання коштів для створення МЛС.

$FV = 36 \text{ млн } (1+0,14)^1 = 5\,040,0 \text{ тис. грн}$  – сума коштів на придбання обладнання на МЛС.

$FV = 10 \text{ млн } (1+0,14)^1 = 1\,400,0 \text{ тис. грн}$  – сума коштів на поповнення товарно-матеріальних запасів

Сума коштів на створення та будівництво МЛС, яку економить підприємство користуючись покриттям «Coface» становить – 12 040,0 тис. грн.

Як вплине застосування покриття «Coface» на фінансові результати, розглянемо в табл. 1

*Таблиця 1*

**Звіт про фінансові результати з врахуванням запропонованих заходів**

№	Стаття	За звітний період	Прогнозування
1	2	3	4
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	303 470,5	303 470,5
2.	Інші операційні доходи	11 884,9	11 884,9
3.	Інші доходи	3 136,6	3 136,6
4.	Разом доходи	318 492,0	318 492,0
5.	Собівартість реалізованої продукції	229 397,8	217 357,8
6.	Інші операційні витрати	68 303,3	68 303,3
7.	Інші витрати	5 158,4	5 158,4
8.	Разом витрати	302 859,5	290 819,5
9.	Фінансовий результат до оподаткування	15 632,5	27 672,5
10.	Податок на прибуток	2 813,9	2 813,9
11.	Чистий прибуток	12 818,6	14 853,9

*Джерело: розраховано автором на основі [40]*

Долучившись до програми страхування експортних кредитів «Coface», прибуток ТОВ «Агротехсоюз» зросте на 16 %.

Враховуючи все вищевказане можна зробити висновок, що страхування експортних кредитів аграрних підприємств є актуальною проблемою,

вирішення якої призведе до підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках, активізації зовнішньої торгівлі аграрних підприємств, дозволить вирівняти торгівельний баланс країни. Проведено економіко-математичне обґрунтування ефективності використання кредитної лінії «Coface» для підвищення ефективності реалізації зовнішньоекономічної політики ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ». Практичне впровадження результатів показує, що залучення до програми страхування експортних кредитів «Coface» не тільки знизить непродуктивні витрати, а й підвищить прибуток ТОВ «Агротехсоюз» на 16 %.

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано і систематизовано напрямки підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ», а саме проведення роботи на рівні керівництва компанії в напрямі отримання форми «EUR:1», оскільки відсутність даної форми не дозволяє отримати знижку, передбачену асоціацією з ЄС, при розмитненні імпортованих товарів. Для підвищення стабільності діяльності підприємства, також, можна розпочати пошук кредитних коштів (з більш низькими кредитними ставками та іншими умовами лояльності, на зовнішніх ринках), створення власного митно-ліцензійного складу. Для зниження витрат на транспортні перевезення, варто формити у лізинг власний транспорт.

Визначено ефективність розробки та запровадження відділу ЗЕД в організаційній структурі ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ». Оскільки, менеджер ЗЕД неефективно виконує покладені на нього обов'язки, то доцільно створити відділ та долучити до зовнішньоекономічної діяльності, ще декілька чоловік. Як показало, дослідження в дипломній роботі утримання власного відділу є більш вигідним, ніж залучення зовнішніх спеціалістів. Проте результат від створення такого відділу буде помітним після кількох років після створення.

Проведено економіко-математичне обґрунтування ефективності використання кредитної лінії «Coface» для створення власного митного ліцензійного складу для підвищення ефективності реалізації міжнародної діяльності ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ». Покриття «Coface» передбачає надання товарного кредиту на суму 2 млн євро під 6% річних. Для підприємства даний проект є дуже вигідним, оскільки низька відсоткова ставка та не потрібно витрачати час на пошук та оформлення кредитів в українських банках з високими ставками по кредитах.

Здійснено прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності управління міжнародною діяльністю ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» в умовах реалізації запропонованих заходів. Відповідно до проведеного дослідження,

втілення в діяльність підприємства запропонованих заходів, призведе до збільшення обсягів прибутку на 15 %.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було закріплено теоретичні знання, здобуті при вивченні економічних дисциплін, зокрема, в контексті функціонування фінансової політики на підприємстві та підвищення ефективності її управління.

Протягом дослідження було визначено, що кожне підприємство в основі своєї діяльності повинне мати чітко поставлені цілі та продумані кроки до їх досягнення. Задля повного їх виконання підприємству необхідно мати чітку економічну політику, яка створюється для реалізації конкурентних переваг та захисту компанії від негативних зовнішніх впливів. Інструментом для нівелювання негативних впливів та поступового їх усунення служить ефективна фінансова політика підприємства. Фінансова політика підприємства визначається як сукупність практичних заходів, що цілеспрямовано реалізуються суб'єктом господарювання в рамках загальних методологічних вимог управління фінансами і визначаються конкретними завданнями, а також зовнішніми та внутрішніми умовами його виробничо-господарської діяльності.

При аналізі наукової літератури було визначено, що класифікація фінансової політики здійснюється за основними напрямками, що відображає її сутність (реформування і стабілізація фінансових відносин; фінансове оздоровлення); по елементного складу (бюджетна, небюджетна, політика в області контрактних розрахунків та інших платежів; політика фінансування поточних витрат; обліково-фінансова політика); за стадіями процесу відтворення (політика в області виробництва, розподілу, обміну та споживання); за галузевою ознакою і видам діяльності підприємства (промислова, торгова, сільськогосподарська, інвестиційна, транспортна, в області споживчого ринку).

Досліджено методичні підходи щодо управління складовими фінансової політики на підприємстві, зокрема визначено основні методи фінансового управління: фінансове прогнозування, планування, регулювання, стимулювання

та контроль. Визначено головні науково-обґрунтовані принципи впровадження фінансової політики на підприємстві, такі як: принцип повноти, обґрунтованості, реальності, інтегрованості, гнучкості, економічності.

Відповідно до теми дослідження було проведено комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Агротехсоюз» - підприємства, що вже 21 рік успішно працює на ринку товарів та послуг для сільського господарства. Метою діяльності є реалізація сільськогосподарської техніки та необхідних запчастин, а також сервісне обслуговування. Зокрема, проаналізовано основні фонди та активи підприємства, ефективністю використання трудових ресурсів, організацію менеджменту, реалізацію продукції, собівартість, прибутковість, фінансовий стан та стратегічний менеджмент на підприємстві.

На основі отриманих результатів встановлено, що, не зважаючи на складне економічне становище країни, підприємство активно росте та розвивається, збільшуючи власні показники діяльності за весь досліджуваний період (2015-2018 рр.). Підприємство ТОВ «Агротехсоюз» ефективно використовує власні основні засоби. Про це свідчить, зокрема, ріст чистого доходу від реалізації продукції за весь аналізований період, в 2018 р. склавши 1322867 тис. грн, що є на 335,91% більше за аналогічний період 2015 р. Також відбувається постійний ріст собівартості реалізованої продукції, значення якої у 2018 р. склало 1159354 тис грн, що на 405,39% більше за показник 2015 р. Як наслідок, значення валового прибутку теж зросло, склавши у 2018 р. 163513 тис грн, що на 120,75% більше за показник 2015 р. Аналізуючи динаміку зміни операційного прибутку та прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, можна прийти висновку, що дані показники росли до 2017 р., але у 2018 відбулось їхнє скорочення. На це вплинуло збільшення витрат на збут у структурі операційних витрат, що вплинуло на їхнє зменшення і, в наслідку, зменшило показник чистого прибутку до 55169 тис грн (на 16232 тис. грн і 22,73% відповідно до періоду 2017 р.). Дослідивши показники фінансово-економічного стану підприємства, можна зробити висновок, що ТОВ «Агротехсоюз» має високу ліквідність власних активів, і попри низькі значення



показників фінансової стійкості має тенденцію до їх збільшення, а отже, покращення структури балансу. Попри це, показники оборотності активів та, що є найважливішим, рентабельності мають тенденцію до зменшення, тому важливим є передчасно вирішити проблеми, що на це впливають. Зокрема, необхідно оптимізувавши структуру витрат підприємства та, як наслідок, скоротити та поступово зменшити.

З метою визначення напрямів управління фінансовою політикою для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Агротехсоюз» було використано кореляційно-регресійний аналіз. Він показав, що результуючий показник – значення чистого прибутку підприємства має тісну прямо пропорційну залежність від показника собівартості реалізованої продукції, а також обернено пропорційну залежність від показника поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Оскільки даний зв'язок є дуже тісним, але визначено, що дані показники не є найголовнішими при впливі на зміну значення чистого прибутку і, як наслідок, покращення ефективності управління фінансовою політикою, доцільно обирати стратегію покращення ефективності управління фінансовою політикою в межах впливу на зміни більшої кількості результативних показників.

Під час написання роботи було удосконалено методологічні підходи з управління фінансовою політикою за рахунок покращення використання основних фондів та трудових ресурсів досліджуваного підприємства з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ "Агротехсоюз", які, на відміну від існуючих методів, дозволять скоротити витрати на збут, а також підвищити дохід від господарської діяльності, цим самим покращуючи рівень управління діючою фінансовою політикою.

Визначено, що страхування експортних кредитів аграрних підприємств є актуальною проблемою, вирішення якої призведе до підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках, активізації зовнішньої торгівлі аграрних підприємств, дозволить вирівняти торговельний баланс країни. Проведено економіко-

математичне обґрунтування ефективності використання кредитної лінії «Coface» для підвищення ефективності реалізації зовнішньоекономічної політики ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ». Практичне впровадження результатів показує, що залучення до програми страхування експортних кредитів «Coface» не тільки знизить непродуктивні витрати, а й підвищить прибуток ТОВ «Агротехсоюз» на 16 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. Навч. посіб. . Київ, 2003. 90 с.
2. Орлов О. А.. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях. 2003. 6с.
3. Мочерний С. В. Економічна теорія: Посібник. 2002. – 435-436 с.
4. Про митну справу в Україні - Законодавство України - Верховна Рада. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
5. Долинський В.П. Економічний аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. 2005. 258 с.
6. Савчук В. К. Економічний аналіз діяльності підприємств і організацій АПК. 2015. 224 с.
7. І.О. Петровська, Д.В. Клиновий, Фінанси (з елементами статистики фінансів), навчальний посібник. 2002. 18 с.
8. Романенко О.Р., Фінанси: Підручник. 2004 – 37 с.
9. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. Посібник. 2005 р. 73с.
10. Зінь В.А.Планування діяльності підприємства. 2008. - 163 с.
11. Васильєв В.В. Шляхи підвищення результативності українських підприємств. Навчальний посібник . 2010. 304 с.
12. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства. Навчальний посібник. 2010. 281с
13. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 400 с.
14. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: Конспект лекцій: Навч. посіб. Суми. 2008. 412 с.
15. Зернов Є.Л. Можливості розвитку обліку та аудиту як функцій управління на передвиробничих стадіях діяльності підприємства. 2008. 72 с.

16. Батенко Л.П. Планування діяльності підприємства. 2009. 384 с.
17. Мних М.В. Планування діяльності підприємства в сучасних економічних умовах . 2010. 92 с.
18. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. , 2010. 285 с.
19. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник. 2008. 540 с.
20. Гура Н.О. Облік видів економічної діяльності: навч. посіб. 2010. 541 с.
21. Коніщева Н.А Аналітичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства . 2010. 45 с.
22. Бець М.С. Планування рентабельності виробництва. 2000. 45с.
23. Андреюк Н.В. Планування діяльності підприємства. 2006. 162 с.
24. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств . 2008. 79 с.
25. Дацій О.І. Планування і контроль діяльності підприємства. Запоріжжя, 2006. 206 с.
26. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Структурно-логічний навчальний посібник . 2006. 457 с.
27. фінансового менеджменту на підприємств. 2002. 98 с.
28. Пушкар М.С. Теорія і практика формування облікової політики: Монографія . Тернопіль, 2010. 260 с.
29. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. 2008. 483 с.
30. Агротехнічна компанія ТОВ «Агротехсоюз». URL: <http://www.ats.in.ua/ua/about> .
31. YouControl– Офіційний сайт URL : [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/23516002/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/23516002/)
32. CLAAS – Офіційний сайт. URL: <https://www.claas.ua/cl-pw-ru>
33. LEMKEN – Офіційний сайт URL: <https://lemken.com>

34. Geringhoff – Офіційний сайт. URL: <http://geringhoff-ua.com/index.php/lizing/>
35. Valley URL: <http://valley.com.ua>
36. AGGO – Офіційний сайт URL: <https://www.agcocorp.com>
37. Gohn Deere – Офіційний сайт URL: <https://www.deere.com/en/index.html>
38. Case New Holland URL: <https://www.cnhindustrial.com/en-us/Pages/homepage.aspx>
39. Same Deutz Fahr – Офіційний сайт URL: <https://www.sdfgroup.com/en/>
40. Агротехнічна компанія ТОВ «Агротехсоюз». URL: <http://www.ats.in.ua/agriculture-machines-claas-lemken-horsch-geringhoff> .
41. Нефінасовий звіт ТОВ «Агротехсоюз» 2018. URL :[http://www.ats.in.ua/storage/tb-files\\_tree.files/2019/03/22/1553274062\\_zvit-ksv-agrotehsoyuz-2018r.pdf](http://www.ats.in.ua/storage/tb-files_tree.files/2019/03/22/1553274062_zvit-ksv-agrotehsoyuz-2018r.pdf)
42. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. 2005. 138 с.
43. Коваленко Л.О.,Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент:Навч.пос. 2008. 371 с.
44. Державна Служба Статистики України. – Офіційний сайт [Електронний ресурс] : Режим доступу : [https://ukrstat.org/uk/operativ/oper\\_new.html](https://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.html)
45. Мінфін. - Офіційний сайт URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/>
46. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. 2012. 248 с
47. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. Київ, 2016. 792 с
48. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. 2007. 246 с.

49. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. 2007. 283 с.
50. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія. - К : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
51. Фещенко Н. М. До питання проблемності бюджетного контролю. Житомир, 2014. 57 с .
52. Куровська Н. О. Теоретико-методологічні засади формування капіталу сільськогосподарських підприємств. 2014.
53. Липчук В.В., Лисюк О. В. Методичні рекомендації з статистики .- Львів. 2009. 85 с.
54. Зовнішньоторговельні аспекти конкурентної політики України в умовах СОТ. Монографія, 2008. 309 с.
55. Борисова Л. П. Позиционирование Украины на рынке товаров и услуг в восточном партнерстве . 2012 . 82с.
56. А. С. Гальчинський. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» . 2004. 416 с.
57. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи . 2010. 25 с.
58. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : [монографія] . 2008. 273 с.
59. Profi.ua – Офіційний сайт URL: <http://profi.ua/ukr/job-descriptions/view/1336/>
60. Черниш С.С. Економічний аналіз: Навчальний посібник. 2010. 297 с.
61. Василенко В.О. Антикризове управління підп-вом. К: ЦУЛ, 2003. 301 с.
62. Мних М. В. Планування діяльності підприємства в сучасних економічних умовах. 2004. 113 с.
63. COFACE ua. URL.: Режим доступу : <https://www.coface.com/>

64. General terms and conditions - Coface Central Europe. URL: Режим  
доступу : <https://www.cofacecentraleurope.com>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Показники ефективності

## Таблиця А.1

Узагальнюючі показники, які визначають ефективність використання ресурсів підприємства при здійсненні ЗЕД

№	Назва показників	Характеристика
1.	Рентабельність активів	Дані показники є більш інформативними для власників підприємства.
2.	Рентабельність власного капіталу	
3.	Рентабельність інвестованого капіталу	
4.	Рентабельність продукції	Останні є важливими для менеджерів підприємства в процесі здійснення ек. управління підприємством.
5.	Рентабельність продажу	
6.	Рентабельність операційної діяльності	

Джерело: [83]

## Таблиця А.2

Показники, які характеризують ефективність використання окремих видів ресурсів при здійсненні ЗЕД

1.	Показники ефективності використання основних засобів:	віддача основних засобів;
		рентабельність основних засобів;
		коефіцієнт використ. виробничої потужності.
2.	Пок-ки ефективності використання обігових коштів:	коефіцієнт обертання;
		відносна економія обігових коштів.
3.	Показники ефективності використання трудового потенціалу підприємства:	виріток;
		вироблена продукція на одиницю фонду оплати праці;
		відносна економія кількості працівників;
		частка приросту обсягу продукції за рахунок зростання продуктивності праці.
4.	Показ-ки еф-сті викор-ня нематеріальних активів:	віддача нематеріальних активів;
		рентабельність нематеріальних активів.
5.	Показники ефективності інвестицій:	рентабельність інвестицій;
		- у разі нового будівництва;
		- у разі розширення або реконструкції підприємства.

Джерело: [83]



*Таблица Б.1*

№	Назва документу
1.	Копії установчих і реєстраційних документів особи, яка подає заяву на отримання ліцензії (статут, установчий договір, свідоцтво про реєстрацію тощо).
2.	Документи, що підтверджують право володіння або користування приміщенням.
3.	Економічне обґрунтування доцільності відкриття митного ліцензійного складу.
4.	Плани приміщення, призначеного для митного ліцензійного складу, з позначенням приміщень для працівників митниці.
5.	Плани (схеми) охоронної та протипожежної сигналізації, узгоджені уповноваженими службами.
6.	Договір охорони з органами МВС або з підприємством, що має ліцензію на охоронну діяльність від МВС.
7.	Дозволи органів санітарного та екологічного контролю (для складів, що призначені для зберігання товарів, підконт рольних цим органам).
8.	Технологічна схема із зазначенням засобів контролю та обліку (для складів, призначених для зберігання наливних та насипних товарів).
9.	Перелік товарів, які будуть зберігатися на складі (для митних ліцензійних складів закритого типу).

Результати дослідження показників фінансового стану ТОВ «Агротехсоюз» за 2013-18 рр.

№	Показники	Роки						Норм знач.	Абсо л. відхи л.
		2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Показники ліквідності									
1	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,2879	1,3288	1,2901	1,1878	1,2925	1,4779	>2	0,1878
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2506	0,3291	0,4024	0,3667	0,5068	0,4826	1,5>К <sub>ш.л.</sub> >0,7	0,0803
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,0002	0,0472	0,0976	0,1199	0,0303	>0,2	- 0,0169
4	Чистий оботний капітал	15450,6	26803,7	34029,2	31832	99050	132005	збільш	97975,8
Показники фінансової стійкості підприємства									

5	Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,2922	0,2849	0,2829	0,2265	0,2482	0,3633	>0,6	0,0804
6	Коефіцієнт фінансування (фінансової залежності)	3,4222	3,5095	3,5353	4,4141	4,0285	2,7527	<1, зменш.	- 0,7826
7	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,2922	0,2850	0,2829	0,2265	0,2482	0,3633	>0,1	0,0804
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5172	0,6768	0,6971	0,3559	0,6877	0,6075	>0,35, збільш.	- 0,0896
Показники ділової активності									
9	Коефіцієнт оборотності активів	3,2021	2,9228	2,3373	3,7632	2,8347	3,1276	збільш.	0,7902
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,6565	13,1559	9,5115	19,0825	15,7531	14,0079	збільш.	4,4963
11	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,7534	4,4141	3,5387	7,3674	8,4817	7,7253	збільш.	4,1866
12	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,7901	1,4294	2,2527	4,0695	2,9502	4,4317	збільш.	2,1790
13	Коефіцієнт оборотності основних засобів	15,8387	18,3745	18,5769	22,4117	20,0201	19,0816	збільш.	0,5047
14	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,4120	9,0178	7,5099	13,2421	10,5819	9,0999	збільш.	1,5900
Показники рентабельності									
15	Рентабельність реалізованої продукції	3,26%	4,04%	4,22%	5,44%	7,88%	4,17%	>0	- 0,0005
16	Рентабельність власного капіталу	30,69%	30,83%	27,38%	67,63%	60,62%	31,90%	>0	0,0452
17	Рентабельність активів	11,35%	10,85%	9,44%	18,69%	18,35%	14,13%	>0	0,0469
18	Рентабельність основної діяльності, %	3,66%	4,72%	5,59%	6,49%	9,23%	4,76%	>0	- 0,0083

## Додаток В

Результати дослідження показників стану та ефективності використання активів  
ТОВ «Агротехсоюз» за 2015-18 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2017 до 2014 р.		Відхилення 2017 до 2015 р.		Відхилення 2017 до 2016 р.	
	2015	2016	2017	2018	абс.	відн., %	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт відновлення ОФ	0,355 3	0,770 7	0,274 1	0,701 2	0,34 59	97,35	- 0,069 6	- 9,03	0,427 1	155, 80
Коефіцієнт зносу ОФ	0,292 3	0,186 5	0,260 4	0,233 8	- 0,05 84	- 20,00	0,047 4	25,4 0	- 0,026 5	- 10,1 9
Коефіцієнт вибуття ОФ	0,061 6	0,120 1	0,032 4	0,122 5	0,06 09	98,94	0,002 4	2,00	0,090 1	277, 81
Фондовіддача	1,83	2,82	1,91	2,78	0,95	51,55	-0,04	- 1,29	0,87	45,5 6
Фондомісткіс ть	0,55	0,36	0,52	0,36	-0,19	- 34,01	0,00	1,31	-0,16	- 31,3 0
Фондоозброє ність	3009, 40	4910, 94	5648, 93	3662, 27	652, 87	21,69	- 1248, 67	- 25,4 3	- 1986, 66	- 35,1 7
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів в цілому	2,13	3,31	2,55	2,78	0,65	30,62	-0,52	- 15,8 5	0,23	9,12
Коефіцієнт оборотності запасів	3,30	5,46	4,50	5,04	1,73	52,40	-0,42	- 7,71	0,54	11,8 9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,40	53,60	48,79	45,81	24,4 1	114,0 6	-7,79	- 14,5 3	-2,98	- 6,12
Коефіцієнт оборотності іншої поточної дебіторської заборгованості	18,12	38,77	27,81	20,45	2,33	12,85	-18,32	- 47,2 6	-7,36	- 26,4 7
Коефіцієнт оборотності грошей та їх еквівалентів	109,4 0	60,10	31,70	54,04	- 55,3 6	- 50,61	-6,07	- 10,1 0	22,34	70,4 7
Тривалість одного	117,8 0	75,58	98,41	89,82	- 27,9	- 23,75	14,24	18,8 4	-8,58	- 8,72

обороту оборотних засобів в цілому					7					
Тривалість одного обороту запасів	75,96	45,82	55,77	49,64	- 26,3 1	- 34,64	3,83	8,36	-6,13	- 10,9 9
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованос ті	11,73	4,66	5,14	5,46	-6,27	- 53,47	0,79	17,0 0	0,31	6,09
Тривалість одного обороту іншої поточної дебіторської заборгованос ті	13,85	6,45	9,03	12,23	-1,63	- 11,74	5,78	89,6 2	3,20	35,4 6
Тривалість одного обороту грошей та їх еквівалентів	2,29	4,16	7,92	4,63	2,33	101,6 5	0,47	11,2 3	-3,29	- 41,5 7

## Додаток Г

## Динаміка зміни показників витрат та доходів ТОВ «Агротехсоюз» протягом 2015-18 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2017 до 2014 р.		Відхилення 2017 до 2015 р.		Відхилення 2017 до 2016 р.	
	2015	2016	2017	2018	абс.	відн., %	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	303470,5	663571,2	905758	1322867	1019397	335,91	659295,8	99,36	417109	46,05
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	229397,8	556700,2	773210	1159354	929956,2	405,39	602653,8	108,25	386144	49,94
Валовий прибуток, тис. грн.	74072,7	106871	132548	163513	89440,3	120,75	56642	53,00	30965	23,36
Інші операційні доходи, тис. грн	11884,9	25854,1	61897	23593	11708,1	98,51	-2261,1	-8,75	-38304	-61,88
Адміністративні витрати	4128,4	6070	18858	15360	11231,6	272,06	9290	153,05	-3498	-18,55
Витрати на збут	10561,8	17216	36017	51543	40981,2	388,01	34327	199,39	15526	43,11
Інші операційні витрати	53613,1	71386	50818	47344	-6269,1	-11,69	-24042	-33,68	-3474	-6,84
Фінансовий результат від операційної діяльності	17654,3	38053,1	88752	72859	55204,7	312,70	34805,9	91,47	-15893	-17,91
Інші фінансові доходи	25,8	802	548	71	45,2	175,19	-731	-91,15	-477	-87,04
Інші доходи, тис. грн	3110,8	14520	1666	2396	-714,8	-22,98	-12124	-83,50	730	43,82
Фінансові витрати	2920,9	3093,9	3885	6451	3530,1	120,86	3357,1	108,51	2566	66,05
Інші витрати	2237,5	6234,4	7	1595	-642,5	-28,72	-4639,4	-74,42	1588	22685,71

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	15632,5	44046,8	87074	67280	51647,5	330,39	23233,2	52,75	-19794	-22,73
Чистий прибуток, тис. грн.	12818,6	36118,4	71401,0	55169,0	42350,4	330,38	19050,62	52,74	-16232	-22,73

## Додаток Д

Баланс ТОВ «Агротехсоюз» станом на 31.12.2014 – 31.12.2018 р.

1. Баланс

на 31 грудня  
2018 р.

Форма

№ 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	600,9	-
Основні засоби:	1010	10387,2	13035
первісна вартість	1011	14253,4	18418,5
знос	1012	-3866,2	-5383,5
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	1147,2
Усього за розділом I	1095	10988,1	14182,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	79548,3	104123,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14620,8	13740,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1949,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10319,3	23181,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,6	5534,4
Витрати майбутніх періодів	1170	13,8	13,8
Інші оборотні активи	1190	1871	4741,9
Усього за розділом II	1195	108336,2	151334,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	119324,3	165517,1

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000	4000
Додатковий капітал	1410	77,3	77,3

Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29922,7	42741,3
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Усього за розділом I	1495	34000	46818,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3805,7	1392,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	10905	2000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	56806	85317,3
розрахунками з бюджетом	1620	1763,7	441,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	734,4	441,2
розрахунками зі страхування	1625	47,8	-
розрахунками з оплати праці	1630	134,2	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11861,9	29547,2
Усього за розділом III	1695	81518,6	117305,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	119324,3	165517,1

2. Звіт про фінансові результати  
за 31 грудня 2018 р.

Форма № 2-  
м

Код за 18010  
ДКУД 07

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	303470,5	259335,2
Інші операційні доходи	2120	11884,9	8269,6
Інші доходи	2240	3136,6	2742,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	318492	270347,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-229397,8	-222177,1
Інші операційні витрати	2180	-68303,3	-31035,3



Інші витрати	2270	-5158,4	-4192,2
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-302859,5	-257404,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	15632,5	12942,9
Податок на прибуток	2300	-2813,9	-2459,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	12818,6	10483,7

## Додаток Е

Баланс ТОВ «Агротехсоюз» станом на 31.12.2015 – 31.12.2018 р.

1. Баланс

Форма

№ 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31 Грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		15
первісна вартість	1001		52
знос	1002		-37
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби:	1010	13035	33190
первісна вартість	1011	18419	40798
знос	1012	-5384	-7608
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	1147	1193
Усього за розділом I	1095	14182	34398
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	104123	139092
у тому числі виробничі запаси	1101	954	690
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	103169	138402
Поточні біологічні активи	1110	-	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13130	11021
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1130	588	10404
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	23	152
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23182	11049
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5534	16546
Витрати майбутніх періодів	1170	14	77
Інші оборотні активи	1190	4741	12986
Усього за розділом II	1195	151335	201327
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	
Баланс	1300	165517	235725
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000	4000
Додатковий капітал	1410	77	77
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42741	49326
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	46818	53403
II. Довгострокові зобов'язання, цільове ансування та забезпечення	1595	1393	12827
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2000	2000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	84862	65648
розрахунками з бюджетом	1620	441	10266
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	
розрахунками зі страхування	1625	-	
розрахунками з оплати праці	1630	-	299
Поточна кредиторська заборгованість за отриманими авансами	1635	-	10432
Поточна кредиторська заборгованість за рахунками з учасниками	1640	455	3424
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	29548	77426
Усього за розділом III	1695	117306	169495
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами витрат	1700	-	
Баланс	1900	165517	235725

2. Звіт про фінансові результати  
за 31 грудня 2016 р.

Форма  
№ 2-м  
Код за  
ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	663571,2	303470,5
Інші операційні доходи	2120	25854,1	11884,9
Інші доходи	2240	15321,7	3136,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	704747	318492
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-556700,2	-229397,8
Інші операційні витрати	2180	-94671,7	-68303,3

Інші витрати	2270	-9328,3	-5158,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-660700,2	-302859,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	44046,8	15632,5
Податок на прибуток	2300	7928,424	-2813,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	36118,4	12818,6

**БАЛАНС**  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1	Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	15	31
первісна вартість	1001	52	81
накопичена амортизація	1002	(37)	(50)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	33190	36750
первісна вартість	1011	40798	49687
Знос	1012	(7608)	(12937)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1193	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	34398	36781
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	139092	263411
Виробничі запаси	1101	690	1071
Товари	1104	138402	262340
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11021	26105
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10404	12721
з бюджетом	1135	-	2002
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2000
з нарахованих доходів	1140	152	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11049	54098
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	16546	40604
Рахунки в банках	1167	16546	40604
Витрати майбутніх періодів	1170	77	662
Інші оборотні активи	1190	-	38126
Усього за розділом II	1195	188189	437729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	13138	-
Баланс	1300	235725	474510

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000	4000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	77	77
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	49326	113710
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	53403	117787
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12827	18044
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	12827	18044
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2000	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	65648	89714
розрахунками з бюджетом	1620	10266	5333
у тому числі з податку на прибуток	1621	5161	-
розрахунками зі страхування	1625	-	160
розрахунками з оплати праці	1630	299	11743
За одержаними авансами	1635	10432	-
За розрахунками з учасниками	1640	3424	-
Поточні забезпечення	1660	-	363
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	77426	231366
Усього за розділом III	1695	169495	338679
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	235725	474510

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 грудня 2017 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	905758	663571

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 773210 )	( 556700 )
Валовий: прибуток	2090	132548	106371
Збиток	2095	( - )	( - )
Інші операційні доходи	2120	61897	25854
Адміністративні витрати	2130	( 18858 )	( 6070 )
Витрати на збут	2150	( 36017 )	( 17216 )
Інші операційні витрати	2180	( 50818 )	( 71386 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	88752	38053
Збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	71	802
Інші доходи	2240	1666	15322
Фінансові витрати	2250	( 3885 )	( 3894 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 7 )	( 6237 )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	87074	44046
Збиток	2295	( - )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 15673 )	7928
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	71401	36118
Збиток	2355	( )	( )

## Додаток Ж

**БАЛАНС**  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1	Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	31	9
первісна вартість	1001	81	81
накопичена амортизація	1002	(50)	(73)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	36750	68174
первісна вартість	1011	49687	88967
Знос	1012	(12937)	(20804)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	(287)
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	36781	67886
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	263411	261963
Виробничі запаси	1101	1071	2682
Товари	1104	262340	259281
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26105	31650
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12721	1600
з бюджетом	1135	2002	10887
у тому числі з податку на прибуток	1136	2000	319
з нарахованих доходів	1140	-	119
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54098	75303
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40604	8359
Рахунки в банках	1167	40604	8359
Витрати майбутніх періодів	1170	662	2053
Інші оборотні активи	1190	38126	16277
Усього за розділом II	1195	437729	408210
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	474510	476095



Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000	4000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	77	77
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	113710	168879
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	117787	172956
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18044	21401
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	5533
Усього за розділом II	1595	18044	25933
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	89714	167067
розрахунками з бюджетом	1620	5333	16
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	160	187
розрахунками з оплати праці	1630	11743	4135
За одержаними авансами	1635	-	-
За розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	363	803
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	231366	103978
Усього за розділом III	1695	338679	276205
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	474510	476095

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 грудня 2018 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1322867	905758
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1159354 )	( 773210 )

послуг)			
Валовий: прибуток	2090	163513	132548
збиток	2095	( - )	( - )
Інші операційні доходи	2120	23593	61897
Адміністративні витрати	2130	( 15360 )	( 18858 )
Витрати на збут	2150	( 51543 )	( 36017 )
Інші операційні витрати	2180	( 47344 )	( 50818 )
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	72859	88752
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	548	71
Інші доходи	2240	2396	1666
Фінансові витрати	2250	( 6451 )	( 3885 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1595 )	( 7 )
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	67280	87074
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 12111 )	( 15673 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	55169	71401
збиток	2355	( )	( )

## Результати, отримані під час регресійного аналізу

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

Регресивна статистика	
Множинний R	0,9087
R-квадрат	0,8258
Нормований R-квадрат	0,7386
Стандартна помилка	13537,5228
Спостереження	7

Дисперсійний аналіз

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	3474229003	1737114502	9,4787	0,0304
Залишок	4	733058096,8	183264524,2		
Разом	6	4207287100			

Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-перетин	3957,1249	9875,6785	0,4007	0,7091	-23462,1543	31376,4040	-23462,1543	31376,4040
Поточна кредиторська заборгованість за тов/роб/посл.	-0,2255	0,2486	-0,9070	0,4157	-0,9158	0,4648	-0,9158	0,4648
Собівартість реалізованої продукції	0,0872	0,0317	2,7493	0,0514	-0,0009	0,1753	-0,0009	0,1753

## Додаток К

## Витрати на оплату праці нового персоналу

Назва	Витрати на чол., грн	Відділення						
		Київ.	Харків.	Чернігів.	Сумс.	Черкас.	Одес.	Полтав.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. За місяць								
Кількість нових працівників на 1 відділ., чол.		9	9	7	3	5	1	1
ЗП одного працівника відділу логістики, грн	7650,00	68850	68850	53550	22950	38250	7650	7650
Військовий збір на 1 працівника (1,5%), грн	114,75	1032,75	1032,75	803,25	344,25	573,75	114,75	114,75
ПДФО на 1 працівника (18%), грн	1377,00	12393	12393	9639	4131	6885	1377	1377
ЄСВ на 1 працівника (22%), грн	1683,00	15147	15147	11781	5049	8415	1683	1683
ЗП на одного працівника до сплати, грн	6158,3	55424,3	55424,3	43107,8	18474,8	30791,3	6158,3	6158,3
Премія до ЗП на 1 працівника, грн	3060	27540	27540	21420	9180	15300	3060	3060
Військовий збір на 1 працівника, грн	45,9	413,1	413,1	321,3	137,7	229,5	45,9	45,9
ПДФО на 1 працівника, грн	550,8	4957,2	4957,2	3855,6	1652,4	2754	550,8	550,8
ЄСВ на 1 працівника, грн	673,2	6058,8	6058,8	4712,4	2019,6	3366	673,2	673,2

Премія на одного працівника до сплати, грн	2463,3	22169,7	22169,7	17243,1	7389,9	12316,5	2463,3	2463,3
Військовий збір на 1 працівника (ЗП+премія), грн	160,65	1445,85	1445,85	1124,55	481,95	803,25	160,65	160,65
ПДФО на 1 працівника (ЗП+премія), грн	1927,80	17350,20	17350,20	13494,60	5783,40	9639,00	1927,80	1927,80
Кінцева виплата 1 працівнику, грн	8621,6	77594,0	77594,0	60350,9	25864,7	43107,8	8621,6	8621,6
ЄСВ на 1 працівника (ЗП+премія), грн	2356,2	21205,8	21205,8	16493,4	7068,6	11781,0	2356,2	2356,2
2. За рік								
Військовий збір на 1 працівника (ЗП+премія), грн	1927,8	17350,2	17350,2	13494,6	5783,4	9639	1927,8	1927,8
ПДФО на 1 працівника (ЗП+премія), грн	23133,6	208202,4	208202,4	161935,2	69400,8	115668	23133,6	23133,6
Кінцева виплата 1 працівнику, грн	103458,6	931127,4	931127,4	724210,2	310375,8	517293	103458,6	103458,6
ЄСВ на 1 працівника (ЗП+премія), грн	28274,4	254469,6	254469,6	197920,8	84823,2	141372	28274,4	28274,4
Всього податки, грн	25061,4	225552,6	225552,6	175429,8	75184,2	125307	25061,4	25061,4
Всього витрати на оплату праці, грн	156794,4	1411149,6	1411149,6	1097560,8	470383,2	783972	156794,4	156794,4

